

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение
высшего образования

Восточно-Сибирский государственный
технологический университет

А.А. Цыренова

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ
ПОСОБИЕ

УЛАН-УДЭ
ИЗДАТЕЛЬСТВО ВСГТУ
2006

УДК 338.24 (075.8)
ББК А 65.290-21 я 73
Ц 975

Печатается по решению редакционно-издательского совета Восточно-Сибирского государственного технологического университета.

Рецензенты:

д.э.н., профессор Баженова В.С.

Д.э.н., и.о. профессора Бартунаев Л.Р.

Цыренова А.А.

Менеджмент: Учебно-методическое пособие – Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2006. – с.114

Учебно-методическое пособие по менеджменту содержит ключевые понятия и дает представление об основных направлениях менеджмента организации, состоит из краткого лекционного материала, практических заданий и вопросов для подготовки к семинарским занятиям.

Предназначено для студентов экономических и неэкономических специальностей вузов, может быть использовано в программах повышения квалификации управленческого персонала организаций.

Содержание

Тема 1. Основные понятия менеджмента.....	6
1.1. Определение менеджмента	6
1.2. Основные понятия менеджмента.....	6
1.3 Роли и труд менеджера	11
1.4. Эволюция управленческой мысли (краткий обзор школ и концепций менеджмента).....	13
1.5. Внешняя и внутренняя среда организации.....	17
Тема 2. Коммуникации в менеджменте.....	25
2.1. Сущность и цели коммуникации.....	25
2.2. Процесс коммуникации.....	25
2.3. Виды коммуникации.....	26
2.4. Коммуникационные сети	26
2.5. Коммуникационные стили	28
2.6. Ролевая игра «Эффективная коммуникация».....	29
2.7.Преграды в межличностной коммуникации и пути совершенствования искусства общения.....	29
2.8.Преграды в организационной коммуникации и пути их преодоления.....	31
Тема 3. Принятие решений в организациях.....	33
3.1. Понятие и типология решений, факторы неопределенности в принятии решений.....	33
3.2. Процесс подготовки и принятия решения	35
3.3. Методы моделирования и количественного анализа для решения управленческих проблем.....	37
3.4. Стили принятия решений.....	44
Тема 4. Стратегическое управление. Стратегическое планирование.....	45
4.1.Понятие и процесс стратегического планирования	45
4.2.Определение миссии и целей организации	46
4.3.Анализ внешней и внутренней среды.....	47
4.4.Разработка, реализация и оценка стратегии организации	50
4.5. Типы стратегий.....	51
4.6.Текущее планирование в организации	53
4.7. Методы календарного планирования	55
Тема 5. Организационные структуры и механизм управления	60
5.1.Понятия делегирование, полномочия и ответственность.....	60
5.2.Линейные и штабные полномочия.....	61

5.3.Централизация и децентрализация управления	63
5.4.Департаментализация и виды организационных структур, их достоинства и недостатки.....	64
5.5.Типология форм и методов эффективного контроля.....	71
Тема 6. Мотивация трудовой деятельности.....	74
6.1.Сущность и процесс мотивации.....	74
6.2. Содержательные теории мотивации.....	75
6.3.Процессуальные теории мотивации	78
Тема 7. Групповая динамика и управление конфликтом.....	82
7.1.Формальные и неформальные организации	82
7.2. Стадии развития группы.....	83
7.3.Условия, влияющие на эффективность работы в группе.....	83
7.4. Групповое упражнение «Полет на Луну».....	86
Тема 8. Руководство: лидерство, власть и влияние. Управление персоналом.....	94
8.1. Понятие руководства, лидерства, власти и влияния	94
8.2. Формы и способы власти и влияния	95
8.3. Теоретические основы лидерства.....	97
8.4.Структура управления персоналом.....	110
Список литературы.....	113

Введение

Глубокие неотвратимые изменения в российской экономике, включение ее в мировые экономические процессы настоятельно требуют от современных специалистов изучения мировой практики и теории менеджмента. Сегодня в условиях жесткой конкуренции, постоянных изменений, неопределенности внешней среды профессиональный подход к управлению является главным условием успеха организации. Перед высшей школой поставлена задача – научить будущих специалистов современным принципам, формам и методам управления. На решение этой задачи направлено изучение учебной дисциплины «Менеджмент» в программе обучения специалистов высшей школы.

Единую методологическую основу разнообразных форм менеджмента создает его общая теория, содержащая функциональные категории и понятия, принципы и методы, систему функций и задач менеджмента, не зависящую от отраслевой или функциональной специфики деятельности организации или предприятия. Поэтому предлагаемое учебное пособие имеет широкий спектр применения в учебном процессе и предназначено для студентов экономических и неэкономических специальностей.

Данное учебно-методическое пособие соответствует Государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования. Основная цель изучения дисциплины - дать студентам основополагающие представления об организациях и об эффективном управлении ими. В ходе изучения курса «Менеджмент» студенты должны освоить следующие вопросы:

- сущность управления и основные категории менеджмента;
- структура и взаимосвязь внутренней и внешней среды организации;
- сущность принципов и методов эффективного управления организациями;
- процесс коммуникации и эффективность управления ими;
- теоретические подходы к принятию решений;
- стратегическое планирование и реализация стратегии;
- мотивация трудовой деятельности;
- основные принципы построения организационных структур и отношений;
- поведенческие аспекты в организации: лидерство, власть, влияние, групповое взаимодействие, управление конфликтом;
- основные принципы управления персоналом.

Данное пособие включает в себя восемь основных разделов, каждый из которых имеет ряд подразделов, раскрывающих отдельные аспекты предложенных тем. Особенностью публикуемого издания является наличие практикующих упражнений, вкрапленных в текстовый материал, что дает возможность применять активные формы обучения и позволяет преодолевать традиционную форму подачи материала. Поэтому предлагаемое пособие предназначено как для студентов, так и для преподавателей, а также практикующих менеджеров в целях повышения квалификации. Кроме того, пособие содержит большой спектр наглядных схем и таблиц, позволяющих значительно структурировать и обобщать материал, а практические ситуации, ролевые игры, тесты для оценки личных качеств, контрольные вопросы необходимы студентам для самостоятельной работы и подготовки к практическим занятиям и семинарам.

Знакомство с данным курсом позволит составить достаточно цельное представление об основных принципах и методах современного управления, его роли в обеспечении жизнедеятельности и конкурентоспособности организации и послужит формированию профессиональных знаний и умений будущих менеджеров.

Тема 1. Основные понятия менеджмента



- 1.1. Определение менеджмента
- 1.2. Основные понятия менеджмента
- 1.3. Роли и труд менеджера
- 1.4. Эволюция управленческой мысли
- 1.5. Внешняя и внутренняя среда организации

1.1. Определение менеджмента

Понятие «менеджмент» возникло в начале 20 века в американской среде бизнеса. Еще в 30-е годы прошлого столетия там была ясно осознана его значимость, деятельность превратилась в профессию, область знаний – в самостоятельную дисциплину, а социальный слой – в весьма влиятельную общественную силу. Произошла т.н. «революция менеджеров», когда возникли корпорации-гиганты, простирающие свои производственные и сбытовые сети по всему миру, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим потенциалом, сопоставимым с целым государством. Известно, что крупнейшие корпорации, банки составляют стержень экономической и политической силы великих наций, от них зависят правительства, а значит, решения менеджеров, стоящих во главе крупных корпорации, подобно решениям государственных деятелей определяют судьбы миллионов людей, государств и целых регионов. Важен и малый бизнес. В экономике развитых стран предприятия малого бизнеса по количественному составу составляют более 95% всех фирм. В этой сфере экономики существует еще более жесткая конкуренция, а основная задача устоять, выжить, вырасти принадлежит эффективному менеджменту.

Что же такое менеджмент и кто такой менеджер?

Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Менеджмент – это вид профессиональной деятельности, направленный на оптимизацию человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения целей организации.

Менеджмент – это система научных знаний, рекомендаций, основанных на практике управления.

Менеджмент – это наука + опыт, приумноженные управленческим искусством.

1.2. Основные понятия менеджмента

Методология менеджмента основывается на определении следующих понятий или категории:

- цели и задачи управления;
- объекты и субъекты управления;
- функции управления;
- виды менеджмента;
- методы менеджмента;
- принципы управления.

Основная цель менеджмента – обеспечение прибыльности и доходности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, эффективного использования кадрового потенциала, применения новых технологий. Прибыльность обеспечивается путем максимизации дохода от реализации производимой продукции/услуг, осуществления других операций и минимизации затрат.

Реализация цели организации обеспечивается выполнением следующих **задач менеджмента**:

- оценка состояния объекта управления;
- определение конкретных целей развития организации и их приоритетности;
- разработка стратегии развития организации;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- распределение и координация полномочий и ответственности, совершенствование структуры организации;
- определение очередности и последовательности принятия решений, выработка системы мероприятий по времени;
- подбор, подготовка кадров, стимулирование их труда;
- установление учета и контроля при решении поставленных задач.

Объектом управления (то, на что направлено управление) является **организация** – группа людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения общих целей. Природа и свойства, формальная структура и поведенческие аспекты объекта управления зависят от вида, иерархического уровня и функциональной области деятельности (рис. 1).

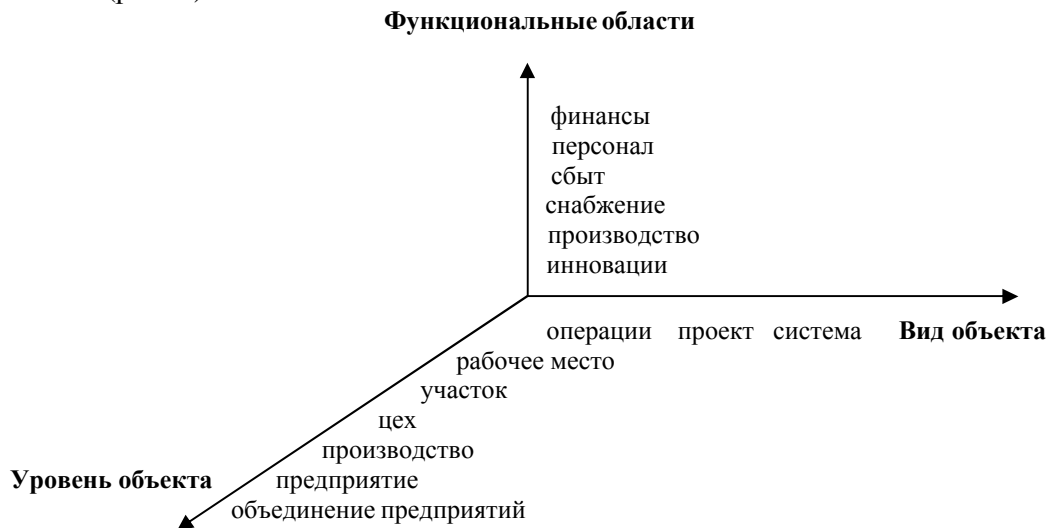


Рис. 1 Характеристика объекта управления

Субъектом управления (тот, кто осуществляет управление) являются менеджеры, весь руководящий состав организации. **Менеджеры** – это руководители, т.е. сотрудники организации, имеющие непосредственно подчиненных им работников, они занимают постоянную должность в организации, наделены полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

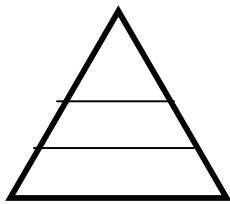
Уровни управления. Содержание, формы и методы менеджмента зависят от его иерархического уровня: высшего, среднего или низового. Всякая организация представляет собой пирамиду, основанную на вертикальном и горизонтальном разделении труда. Горизонтальное разделение труда происходит по принципу специализации, сосредоточения

на выполнении определенной функции в организации (функциональной области предприятия), разделение управления по уровням основано на вертикальном разделении труда по принципу власти, субординации и разделения полномочий (рис. 2).



Практикующее упражнение.

Задание 1. Распределите должности по уровням иерархии в организации, (рис. 2) включая неуправленческих служащих: инспектор, руководитель подразделения, председатель Правления, служащий секретариата, координатор, директор производства, руководитель отдела, глава исполнительной власти, член Совета директоров, канцелярский служащий, вице-президент, коммерческий директор, квалифицированный рабочий, мастер, бригадир, главный бухгалтер, президент, директор завода, продавец.



- 1 – высший уровень** - руководитель организации и его заместители;
- 2 – средний уровень** - руководители, не относящиеся к высшему и среднему уровню;
- 3 – низовой уровень** - руководители, не имеющие в подчинении руководителей.

Рис. 2. Уровни управления в организации



Практикующее упражнение. Задание 2. Распределите основные задачи менеджеров по уровням управления, обоснуйте свои взгляды:

- формулирование целей организации и подразделений;
- координация работы нижестоящих руководителей;
- взаимодействие организации с внешней средой;
- непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью;
- разработка долгосрочных планов;
- контроль использования сырья и оборудования;
- разработка краткосрочных планов;
- руководство отдельными специализированными подразделениями и функциями;
- адаптация организации к различным переменам.

Задачи менеджмента определяют его функции. **Функции менеджмента** – это устойчивый состав видов управленческой деятельности. Авторы известного учебника «Основы менеджмента» М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури рассматривают 4 основные функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Кроме этого, они выделяют еще две функции, назвав их **связующими процессами**, протекающими непрерывно в организации и связывающие все виды управленческой деятельности: это **коммуникация и принятие решений**. Другие авторы предлагают следующий состав управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль и координация (рис. 3).

Планирование – определение целей деятельности, необходимых для этого средств, разработка методов достижения целей, прогнозирование будущего развития организации.

Организация – формирование структуры организации, обеспечение ее ресурсами: материальными, финансовыми, трудовыми.

Мотивация – активизация работников, побуждение их эффективно работать ради достижения целей организации с помощью экономического и морального стимулирования и создание условий для развития творческого потенциала работников.

Контроль – количественная и качественная оценка и учет результатов работы, корректировка планов, норм, решений.

Координация – достижение согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей между ними (рис.3).

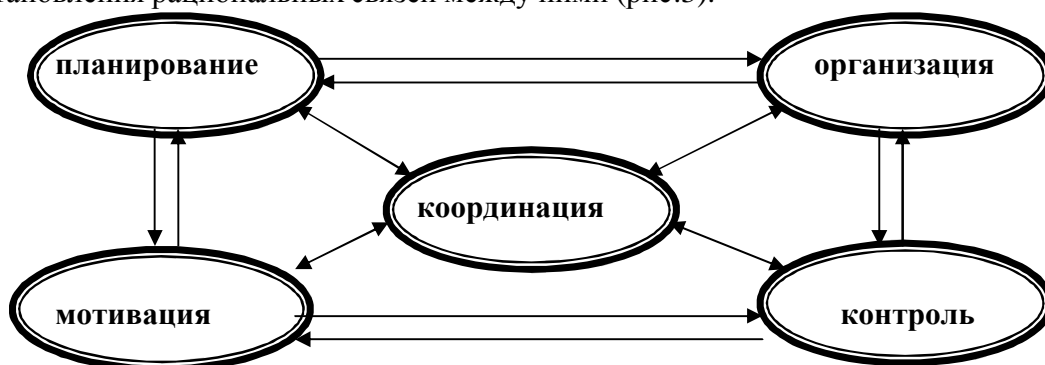


Рис.3. Взаимосвязь функций управления

Принятие решений – выбор из множества альтернатив.

Коммуникация – процесс обмена информацией между двумя и более людьми.

Виды менеджмента – специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач управления. По признаку объекта управления различают общий и функциональный менеджмент. **Общий** заключается в управлении деятельностью организации в целом, **функциональный** связан с управлением определенными сферами деятельности организации: управление персоналом, финансовый, производственный, инновационный, международный менеджмент и т.д. В любой организации общий и функциональный менеджмент существует в органическом единстве, составляя целостную систему менеджмента.

По признаку содержания управления различают стратегический и оперативный менеджмент. **Стратегический** менеджмент предполагает разработку и реализацию миссии организации, ее предпринимательской политики, определения конкурентной позиции фирмы на рынке, выработку набора стратегий, их распределение по времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией. **Оперативный** менеджмент предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию стратегий развития организации (таблица 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика стратегического и оперативного менеджмента

Признаки	Виды менеджмента	
	Стратегический	Оперативный
1. Уровень иерархии	Преимущественно высший	Все уровни с акцентом на средний
2. Неопределенность	Высокая степень	Низкая степень
3. Вид проблем	Преимущественно не структурированные	В основном хорошо структурированные
4. Горизонт времени	Долгосрочный, среднесрочный	Кратко- и среднесрочный
5. Потребности в информации	Внешняя информация	Внутренняя информация
6. Альтернативы	Широкий спектр	Спектр альтернатив ограничен
7. Объем деятельности	Концентрация на важнейших проблемных структурных областях и подразделениях	Охват всех направлений, структурных единиц и участков предприятия

Методы менеджмента – это система правил и процедур решения различных задач управления. Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и научность в процесс принятия управленческих решений. К общим методам управления относятся:

- системный анализ – рассмотрение объектов, процессов, явлений как сложных систем, состоящих из подсистем, находящихся во взаимосвязи и взаимодействии;
- моделирование управленческих процессов – создание моделей, т.е. представление ситуации, объектов, процессов в другом, несколько упрощенном виде путем придания свойствам и характеристикам объекта количественного значения и экспериментирование, дающее возможность проверить альтернативные варианты решения проблемы (экономико-математические методы или количественные методы принятия решений);
- экспертный анализ – оценка управленческих решений экспертами-специалистами в различных областях знаний;
- генерирование идей («мозговая атака»), основанное на привлечении большого количества людей в процесс принятия решения, позволяющее найти максимальное количество вариантов решения управленческой проблемы.

Принципы эффективного менеджмента - общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации. К принципам менеджмента относятся:

- целостность управления – комплексный взгляд на деятельность организации в целом, рассмотрение организации как целостной социально-экономической системы;
- иерархическая упорядоченность управленческих процессов в организации и принцип единоначалия;
- целевая направленность менеджмента - ориентация подчиненных на достижение целей организации;
- научная обоснованность и оптимизация управления – использование научных методов при принятии управленческих решений, поиск наилучших способов достижения целей;
- сочетание централизации и децентрализации управления – рациональное разделение управленческого труда на основе делегирования полномочий и определения ответственности менеджеров;
- демократизация – продуктивное сотрудничество объектов и субъектов управления, использование всего спектра методов стимулирования труда.



Контрольные вопросы

1. Какова роль менеджмента в мировой и российской экономике?
2. Какие аспекты включает понятие менеджмент?
3. Какие категории менеджмента используются в теории и практике управления?
4. Перечислите основные объекты и виды менеджмента?
5. Назовите основные уровни менеджмента в организации и их специфику.
6. Дайте характеристику стратегическому и оперативному менеджменту.
7. Каковы принципы и методы менеджмента?

1.3. Роли и труд менеджера



Практикующее упражнение «Труд и роли менеджера»

Задание 3. Исследуя фактическую деятельность высших менеджеров, в работе «Природа управленческого труда» эксперт и профессор менеджмента Генри Минцберг пришел к выводу, что менеджеры играют в своей управленческой деятельности три взаимозависимые роли: межличностные, информационные и роли принятия решений. Роль, по его определению, является набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности» (таблица 2).

Таблица 2

Роли менеджера высшего уровня (по Г. Минцбергу)

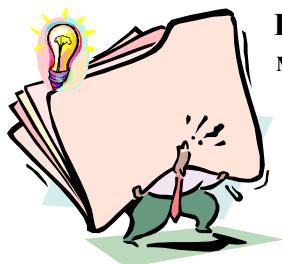
Роль	Описание	Характер деятельности
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемонии, действия, обязываемые положением
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Все управленческие действия, связанные с активизацией подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях, работа с внешними организациями
Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает разнообразную текущую информацию, используя ее в интересах своего дела, выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных с получением информации
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних и внутренних источников членам организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным
Представитель информации	Передает информацию для внешних контактов организации о планах, политике, действиях, результатах работы организации, действует как эксперт по вопросам в данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления
Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности развития внутри организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает проекты по совершенствованию, приносящие изменения, контролирует разработку проектов	Участие в заседаниях по разработке стратегии, проектов по совершенствованию
Регулирующий отклонения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается в затруднительных ситуациях	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственные за распределение ресурсов организации, принятие или одобрение всех значительных решений в	Составление графиков, запросов полномочий, все действия, связанные с составлением и

	организации	выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных переговорах	Ведение переговоров



Вопросы:

1. Какие выводы можно сделать из анализа перечня ролей менеджера?
2. Что необходимо предпринять, если менеджер не может и не способен исполнять полный спектр ролей?
3. Что вы можете сказать по поводу рациональной организации труда менеджера?



Практикующее упражнение «Требования к современному менеджеру»

Задание 4. Перечень качеств, которыми должен обладать современный менеджер, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальный хозяйственный результат.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и другим, развитые чувства ответственности и долга.
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.
6. Глубокие знания человеческой психологии, способов контактов с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.
7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между работниками, объективная оценка результатов деятельности.
8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.
9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.
10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.
11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.



Вопросы:

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?
2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать современный руководитель?
3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

1.4. Эволюция управленческой мысли (краткий обзор школ и концепций менеджмента)

Как самостоятельная область знаний менеджмент развивался на протяжении двадцатого столетия под воздействием тенденций мирового общественного и экономического развития, появления новейших научных и технических достижений, в результате чего возникло множество различных школ управления, их модификаций, получили развитие системный и ситуационный подходы к управлению. На сегодняшний день, находясь в 3 тысячелетии, можно объявить о возникновении новой парадигмы в управлении, возникшей в результате осмысления нового опыта и практики бизнеса.

Первый прорыв управленческой мысли связан с именем Фридерика Тейлора (1865-1915), который впервые применил научные принципы к управлению, он перенес идеи инженерных наук на управление в низовом производственном звене путем рационализации труда рабочих, применения специальной техники и технологии. Его идеи продолжили Г.Л. Гантт, супруги Ф. и Л. Гилбрет, Г. Эмерсон и Г. Форд. Почти все они были успешными менеджерами, эффективно воплощавшими свои идеи на практике.

Следующий крупный шаг в развитии управленческой мысли осуществил Анри Файоль (1825-1925), заложивший основу **науки администрирования** в ее классическом варианте. Рассматривая управление организацией в целом, он разработал принципы управления, которые действенны и сегодня, определил основные функции управления, принципы построения организационных структур.

Третий прорыв состоял в зарождении **школы «человеческих отношений»** на рубеже 30-х годов и был связан с использованием достижений психологии и социологии в управлении. Представители этой школы и - Мери Паркер Фоллет и Элтон Мэйо (1880-1941). Мэйо с помощью знаменитого Хоторнского эксперимента сумел доказать, что помимо условий на работе, совершенствования движений и техники на производительность труда работников оказывает влияние в большей степени характер человеческих отношений в трудовом коллективе. Известный психолог А. Маслоу (1908-1970) с помощью исследований раскрыл механизм человеческой мотивации. В дальнейшем эти идеи нашли продолжение в **поведенческих науках**. Ученые-бихевиористы К.Арджирис, Р.Лайкерт, Д.МакГрегор, Ф.Герцберг в 50-60-е годы изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, коммуникации в организациях, лидерства.

В 50-60-е годы это направление было продолжено развитием теории организации как социально-технической системы. Системный подход (Ч.И.Барнард (1886-1961 гг)) в отличие от одномерных теорий, которые рассматривали только одну сторону управления, явился синтетическим, комплексным взглядом на управление. Системный подход рассматривает организацию как социально-техническую систему, активно взаимодействующую с внешней средой. Система – это совокупность взаимосвязанных элементов (подсистем), образующих единое целое и взаимодействующих для достижения заданной цели. В организации как системе различают следующие элементы (подсистемы):

- производственная или операционная подсистема;
- подсистема обеспечения;
- подсистема управления.

Совместное функционирование разнородных взаимосвязанных компонентов порождает качественно новые свойства системы, в результате чего возникает **эффект синергии** (2+2=5).

Системный подход к управлению рассматривает организацию как открытую систему, в которой элементы активно взаимодействуют с окружающим миром, она постоянно ищет ресурсы во внешнем мире и расширяет свои границы, поставляет переработанные ресурсы в виде готовой продукции и услуг во внешнюю среду (рис.4), в закрытой системе этого взаимодействия нет, четко определены границы системы.

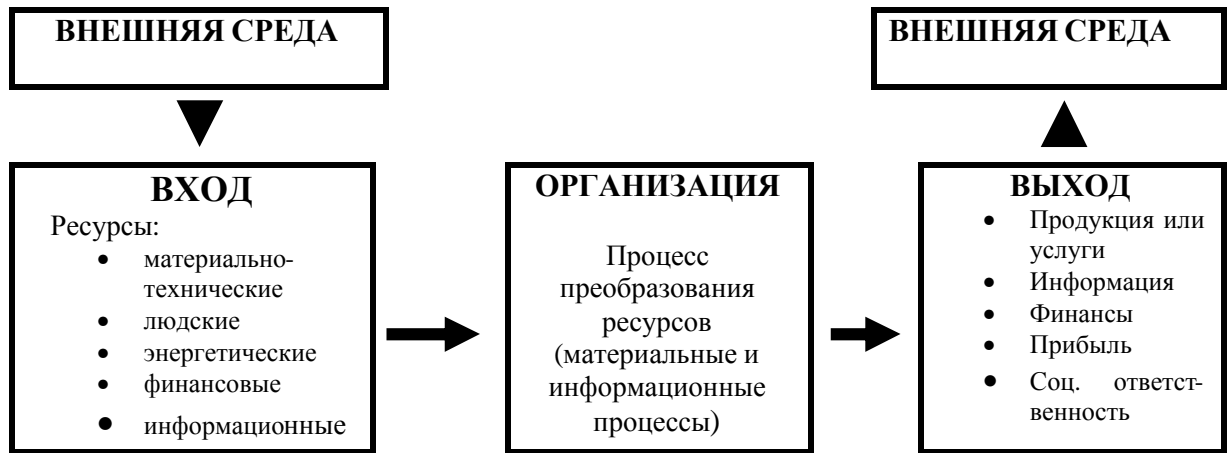


Рис. 4. Взаимодействие организации с внешней средой

Одновременно получил развитие **ситуационный подход**. Центральным моментом здесь является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, влияющих в данный момент на организацию, т.н. ситуационных переменных. Поэтому менеджер, решая проблему в организации, должен обладать «ситуационным мышлением», каждый раз принимать новое решение, так как нет универсальных методов управления и одинаковых ситуаций.

Новый рывок в управленческой мысли в 50-60-е годы – развитие современных **количественных методов** обоснования решений (**школы науки управления**). Методологическая база этого направления была основана на применении математических методов, компьютерных технологий в процессе управления.

В 70-е годы в мировом менеджменте возникла необходимость углубления адаптации предприятий к меняющейся внешней среде. Это выразилось во всеобщем распространении **стратегического менеджмента**, в разработке долгосрочных планов, подчинении внутренней среды реализации принятой стратегии, обеспечивающей конкурентные преимущества.

80-е годы ознаменовались открытием значения **«организационной культуры»** как мощного инструмента управления. В результате исследований было доказано, что культурный стереотип поведения в организации, человек, его сознание и культура являются главным потенциалом организации. Дальнейшая глобализация экономики, охватившая и Россию, привела к усилению **международного** характера **менеджмента**. Экономика всех стран стала все более открытой и доступной для любых товаров и услуг, повысилась роль международной конкуренции, вместе с тем усилилась кооперация производства, появились транснациональные корпорации. Поэтому перед менеджментом встали вопросы универсальности методов управления с учетом конкретных условий экономики, национальных культурных особенностей разных стран.

Признак сегодняшнего дня – это усиление влияния научно-технического прогресса на экономику. Это проявляется не только в применении компьютерных технологий в управлении, в повышении роли производительности и качества для победы в конкуренции,

но и в стремлении перестроить процессы производства и управления, технологию ведения бизнеса на более рациональной основе, в результате чего возникло новое направление в менеджменте - «реинжиниринг бизнеса». Отсюда можно сделать вывод, что современный менеджмент – это не застывшие догмы, а стремительно развивающаяся область знаний, практический опыт которой дает толчок для ее эволюции.



Практикующее упражнение.

Задание 5. Внимательно рассмотрите таблицу 3, проанализируйте, какой вклад внесли в науку различные школы и направления и как эти идеи используются в практическом менеджменте на современном этапе.

Таблица 3

ВКЛАД В СОВРЕМЕННУЮ НАУКУ УПРАВЛЕНИЯ КОНЦЕПЦИЙ РАЗЛИЧНЫХ ШКОЛ И НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

Научные направления и ключевые положения концепций	Основные идеи, используемые современным менеджментом
НАУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КЛАССИЧЕСКАЯ (АДМИНИСТРАТИВНАЯ) ШКОЛА (20-е годы)	
Научные принципы организации труда Рационализация трудовых операций Разделение труда в управлении Процессный подход к управлению	Научный подход к менеджменту и его принципам Анализ способов выполнения работ Управление как серия непрерывных, взаимосвязанных действий
ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ (30-е годы) И ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ НАУКИ (50-е годы)	
Коллектив как особая социальная группа Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника	Использование факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства Отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам
ТЕОРИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ ПОДХОД (50-60-е годы)	
Разделение процесса принятия решений на стадии и серию шагов Применение методов количественных измерений	Субъективный подход к оценке рациональности решений Использование количественных моделей, методов при принятии решений
СИСТЕМНЫЙ (50-е годы) И СИТУАЦИОННЫЙ (60-е годы) ПОДХОДЫ	
Взаимодействие и взаимосвязь всех частей организации Учет воздействия факторов окружающей среды Анализ ситуационных переменных	Рассмотрение организации как целостной системы Значение анализа внешней среды для организации Принятие решений с учетом сложившейся ситуации
ТЕОРИИ СТРАТЕГИИ (70-е годы), ИННОВАЦИЙ И ЛИДЕРСТВА (80- 90-е годы)	
Непрерывность взаимодействия организации с окружающей средой и разработка стратегии развития организации Инновации как основа конкурентоспособного развития Лидерство вместо менеджеризма	Разработка стратегии организации как фактор ее конкурентоспособности Инновационный подход к изменениям в организации Радикальное изменение взаимоотношений между персоналом и руководством

Практикующее упражнение.



Задание 6. Рассмотрите таблицы 4, 5. Скажите, в чем заключается новая и старая парадигмы управления, для какой экономической среды характерны данные черты и как актуальна смена управленческой парадигмы для становления рыночной экономики в России?

Таблица 4

**ПЕРИОДЫ АКТИВНОЙ РАЗРАБОТКИ КОНЦЕПЦИЙ РАЗНЫХ НАУЧНЫХ ШКОЛ
В УПРАВЛЕНИИ**

Научные школы и подходы	Конец XIX века и XX столетие									
	1885	20-е	30-е	40-е	50-е	60-е	70-е	80-е	90-е	
Научное направление	[График активности]									
Классическая школа	[График активности]									
Школа человеческих отношений	[График активности]									
Поведенческие науки	[График активности]									
Системный подход	[График активности]									
Ситуационный подход	[График активности]									
Теории стратегии	[График активности]									
Теории инноваций	[График активности]									
Теории лидерства	[График активности]									

Таблица 5

**ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТАРОЙ И НОВОЙ ПАРАДИГМ УПРАВЛЕНИЯ
(разработки зарубежных авторов)**

СТАРАЯ ПАРАДИГМА	НОВАЯ ПАРАДИГМА
1. Предприятие – это «закрытая» система, цели, задачи и условия которой достаточно стабильны	1. Предприятие – это «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
2. Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности	2. Ориентация не на объем выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей
3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента	3. Ситуационный подход к управлению, признание важности скорости и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становится второстепенной
4. Главный источник прибавочной стоимости – производительный рабочий и производительность его труда	4. Главный источник прибавочной стоимости – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала
5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, нормах, стандартах и правилах исполнения	5. Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и стиль руководства



Контрольные вопросы:

1. Кратко опишите три школы управленческой мысли, которые получили развитие в первой половине 20 века.
2. Каковы основные аспекты системного подхода, как он рассматривает организацию?
3. Какова методология ситуационного подхода?
4. Какова сущность современных концепций менеджмента?



1.5. Внешняя и внутренняя среда организации

Организация - группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Неформальная организация - спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействия друг с другом.

Формальная организация - организация, обладающая правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, функционирование – в нормативных актах, положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации.

1.5.1. Жизненный цикл организации.

Любая организация подобно живому организму проходит стадии развития: возникновения, развития, роста, зрелости и упадка. Это предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определенной последовательностью (таблица 6).

Таблица 6

Стадии жизненного цикла организации

Стадия	Характеристика
Возникновение (создание)	Концептуальная стадия. Обоснование жизнеспособности идеи создания и развития организации, определение факторов коммерческого успеха. Формальное учреждение.
Развитие	Становление производства. Новизна продукции, малые масштабы. Борьба за лидерство между предприятиями-конкурентами.
Рост	Расширение масштабов. Нарастивание производства и объемов продаж. Освоение новых рынков, поиск новых решений. Лучшее конкурентное положение.
Зрелость	Падение объемов продаж и доходов. Модернизация и индивидуализация продукции, проникновение в новые производственные сферы, поиск новых рынков. Пересмотр предпринимательской концепции.
Кризис (затухание)	Падение прибыли, снижение платежеспособности, ограниченные возможности реализации продукции. Возможны два пути: <ul style="list-style-type: none"> • Банкротство – ликвидация организации; • Реформирование (возрождение) организации



Практикующее упражнение. Задание 7. Проанализировав ситуацию, определите, на какой стадии жизненного цикла находится ваше предприятие сегодня.

1.5.2. Внутренняя среда организации

Внутреннюю среду организации (рис.5) составляют такие элементы, как миссия, цели и задачи, материально-технические ресурсы, структура, технология, культура организации и люди.

Миссия, цели и задачи. Организация не может успешно существовать в конкурентной деловой среде, если она не имеет определенных ориентиров, указывающих на то, к чему она стремится и чего хочет добиться. Такие ориентиры задаются с помощью миссии. **Миссия** – это основная цель существования, предназначение организации. Она влияет на имидж организации, привлекает потребителей, партнеров, акционеров, т.к. она информирует о том, что представляет собой фирма, к чему она стремится, чем руководствуется в своей деятельности. Миссия придает организации определенность и индивидуальность. Она является основой для выработки целей и стратегии организации, влияет на организационную культуру, т.к. сотрудники организации должны разделять основную цель, создавать и вносить вклад в ее достижение, разделять ценности и принципы, отраженные в миссии организации. При формулировке миссии организации, нельзя отражать получение прибыли, т.к. это является необходимым условием существования организации и считается ее внутренней проблемой. Она должна отражать следующие моменты:

- потребности клиентов, сотрудников, собственников и общества, которые может удовлетворить организация;
- главную цель, к которой она стремится (например, быть лидером);
- продукт, который производит компания (услуги, работы);

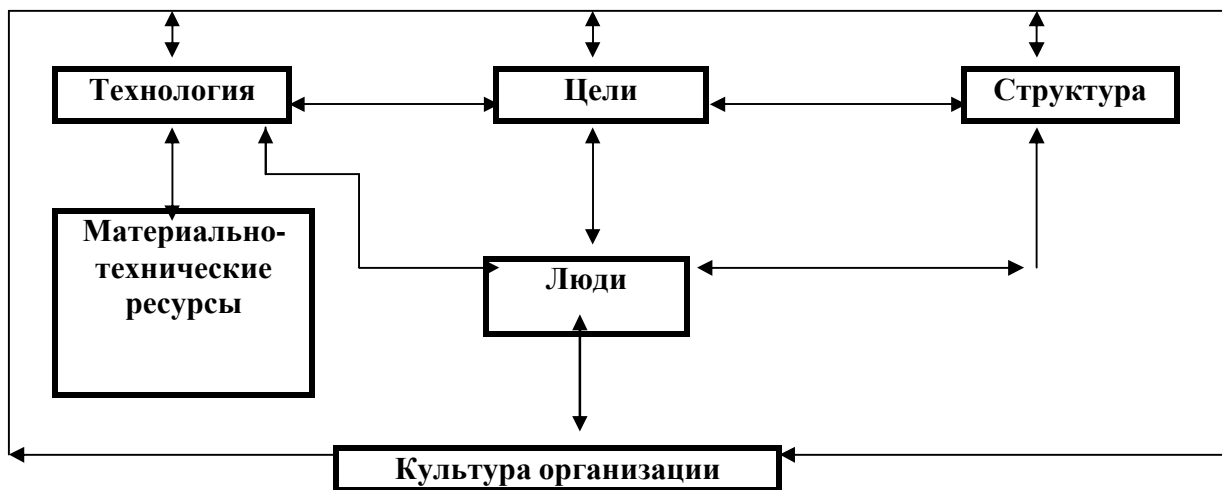


Рис. 5. Переменные внутренней среды организации

Миссия автомобильной компании «Дженерал моторс» звучит следующим образом: «Предоставление такого качества продукции и услуг, при котором наши покупатели будут обеспечены превосходным товаром, наши работники и деловые партнеры - уверены в нашем успехе, а держатели наших акций получают наилучшую отдачу на свои капиталовложения». Миссия дочерней компании «Шевролет» сформулирована гораздо уже: «Производство удобных и экономичных автомобилей и грузовиков». Корпоративный девиз японской компании «Омрон Татеиси электроник»: «Работать во имя лучшей жизни, лучшего мира для всех» или «Своим трудом улучшим нашу жизнь и создадим лучшее общество». Лозунг компании «Макдональд»: «Чистота, качество, сервис, быстрота». Лозунг немецкой железнодорожной компании «Дойче Бан»: «Ежечасно, пунктуально, по всем направлениям»

После того как руководство определило миссию, оно должно сообщить об этом всем группам заинтересованных лиц в доступной и понятной форме через средства массовой информации.



Практикующее упражнение.

Задание 8. Сформулируйте миссию своей организации, учитывая специфику ее деятельности и факторы, влияющие на ее выбор.

Цели организации (смотри тему 2) – это желаемые результаты, на достижение которых направлены усилия организации. На основе миссии определяются цели организации, которые отражают разнообразные направления ее деятельности с указанием сроков их выполнения. Это могут быть долго-, средне- и краткосрочные цели, направленные на рост и развитие организации, стабилизацию или сокращение. Организация может добиваться самых различных целей: повышение доходности, конкурентоспособности, улучшения работы с клиентами, расширение рынка, развития сотрудников и т.д.

Задачи – предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Задачи формулируются на основе разделения труда и предписываются не работнику, а должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Задачи делятся на три категории: работа с людьми, предметами (машинами, инструментами, сырьем) и информацией. Характер работы зависит от частоты выполнения задач и степени специализации, которая по мере развития производства и технологии становится все более углубленной.

Материально-технические ресурсы – это сырье, материалы, оборудование. От качества сырья, мощности и надежности оборудования зависит качество и конкурентоспособность конечной продукции. **Технология** – это способ преобразования сырья. В качестве сырья могут выступать физические материалы, информация. Развитие технологий в мире происходило по следующим стадиям: промышленная революция, стандартизации и механизации производства, движущиеся конвейерные сборочные линии, компьютеризация и роботизация производства. Развитие и применение новых технологий определяют характер работы, систему управления и значительно влияют на эффективность организации.

Существуют следующие классификации технологий.

По Дж. Вудворд:

1. Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно изделие или малая серия одинаковых изделий по индивидуальным заказам или как опытные образцы.

2. Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества одинаковых или похожих изделий. Такой тип технологии характеризуется механизацией, стандартизацией и конвейерным способом сборки изделий. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства.

3. Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления однородной продукции в больших объемах, например, работа электростанций, переработка нефти, сталелитейное производство.

По Дж. Томпсону:

1. Многосвязные технологии характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно, например, сборочные линии массового производства.

2. Посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, которые являются или хотят быть взаимозависимыми, например, в банковском деле осуществляется посредничество между вкладчиками и получателями кредитов, в торговле - между производителями и покупателями.

3. Интенсивная технология характеризуется применением специальных навыков приемов или услуг для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство.

Применение различных технологических процессов: от простых, стандартных до высоких технологий отражается на структуре организации и профессионализме персонала.

Структура организаций – это конструкция организации, состоящая из сочетания уровней управления и функциональных областей. Главная функция структуры – обеспечение контроля и координации. В каждой организации существует горизонтальное и вертикальное разделение труда. Вертикальное разделение труда основывается на иерархии уровней управления (таблица 1), горизонтальное – на разделении работ на небольшие специфические задачи на основе специализации, делении организации на подразделения, службы и отделы.

Культура организаций – это система общепринятых и разделяемых работниками организации ценностей, убеждений, правил, норм поведения. Каждая организация имеет свою собственную уникальную культуру, которую определяют работающие в ней люди. На формирование организационной культуры оказывают влияние миссия и цели организации, характер и содержание работы, квалификация, образование, культурный уровень работников, личность руководителя, национальные особенности. Главная роль в процессе формирования культуры отводится руководителю. Для поддержания высокой организационной культуры используется кредо организации.

Кредо корпорации «Джонсон энд Джонсон»: «Мы отвечаем перед врачами, медсестрами, пациентами, матерями и всеми другими людьми, использующими нашу продукцию и услуги. Мы должны постоянно стремиться снижать затраты для поддержания разумных цен. Заказы покупателей должны быть выполнены немедленно и точно. Наши поставщики и потребители должны иметь возможность получать достаточную прибыль. Мы отвечаем перед своими работниками. Каждый должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их потребность безопасности и уверенности в своей работе. Компенсация должна быть достаточная и адекватная, рабочее место - чистым и безопасным. Мы отвечаем перед обществом, в котором живем и перед миром в целом. Мы должны быть хорошими гражданами – поддерживать хорошую работу и платить налоги. Мы должны помогать улучшению системы здравоохранения и образования. Мы должны поддерживать в хорошем состоянии нашу собственность, обеспечивая сохранность окружающей среды и природных ресурсов. Мы отвечаем перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить ощутимую прибыль. Необходимо приобретать новое оборудование, реализовывать новые возможности, выпускать новые продукты. Если мы будем работать в соответствии с этими принципами, держатели наших акций будут иметь хорошие дивиденды».

Люди – главный внутренний фактор, от способностей, потребностей, умений, творческих навыков, квалификации и интеллектуального уровня работников зависит успех организации. Ситуационный подход к организации рассматривает следующие аспекты этой переменной: индивидуальное поведение отдельных людей, групповое поведение, характер поведения менеджера как руководителя и лидера, его влияние на поведение людей.



Практикующее упражнение. Задание 9. Сформулируйте кредо своей организации. Возможна ли реализация всех постулатов в условиях российского бизнеса?

1.5.3. Внешняя среда бизнеса

Внешняя среда организации оказывает разнообразное влияние, предоставляя благоприятные условия и возможности для эффективной деятельности, либо создавая угрозы для ее существования. Внешняя среда разнообразна и неоднородна по своему составу, она подразделяется на среду косвенного воздействия (макросреду) и среду прямого воздействия (непосредственное окружение) (рис.6).

Общая характеристика внешней среды

- взаимосвязанность факторов;
- сложность;
- подвижность (изменчивость);
- неопределенность.

Среда косвенного воздействия или макросреда является общей средой для деятельности всех организаций, ее можно разделить на следующие факторы.

Экономика как фактор внешней среды определяет общий уровень экономического развития, характер рыночных отношений, уровень конкуренции, т.е. экономические условия, в которых работают организации. Ее основные параметры: размер валового национального продукта, темп инфляции, размер процентной ставки банка, валютный курс, дефицит бюджета, уровень безработицы, нормы налогообложения, производительность труда, величина заработной платы и т.д. Изменения этих показателей влияют на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса, уровень цен, прибыльность организации.

Политико-правовой фактор, представленный органами государственной власти, а также партиями, блоками, группами и другими общественными организациями, определяет цели, направления развития общества, его идеологию, внешнюю и внутреннюю государственную политику в различных областях, а также пути и средства, с помощью которых правительство намерено их осуществлять. Политическая система оказывает сильное влияние на деловую активность организаций. Организация должна иметь четкое представление, насколько стабильна политическая ситуация, какова программа правящей партии, какие отрасли экономики она будет поддерживать, какие законы устанавливать. Понимание этого дает возможность использовать благоприятную обстановку для укрепления своих позиций, расширения сферы деятельности, помогает избежать или уменьшить потери.

Социально-культурный фактор включает в себя существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, вкусы, психологию потребителей, социальную структуру общества, а также его демографическую характеристику, например, уровень рождаемости, образования, среднюю продолжительность жизни и т.д. Социальная составляющая макросреды имеет очень важное значение для организации. Она влияет на уровень спроса населения, потребительские предпочтения, выбор рынка сбыта. Она определяет основные параметры регионального рынка рабочей силы, от которого зависит выбор места расположения предприятия: наличие необходимой рабочей силы определенной квалификации, возраста. Стремление к здоровому образу жизни, изменение отношения к окружающей среде, появление новых ценностей, традиций могут привести к существенным социальным изменениям в долгосрочной перспективе, что создает для одних организаций возможности для развития, для других – угрозу существования.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ



Рис.6. Внешняя среда организации

Научно-технический прогресс определяет уровень технологий, применяемых при производстве продукции и оказании услуг. Этот фактор значительно обостряет конкуренцию, несет в себе огромные возможности для развития организации, а также может представлять угрозу для ее существования. Сегодняшние лидеры в бизнесе – это те фирмы, которые предлагают потребителю продукцию, изготовленную по новейшим технологиям. Развитие новых информационных технологий, средств коммуникации, роботизация производственного цикла, появление новых материалов, поиск новых энергоресурсов - все это реалии сегодняшнего научно-технического прогресса.

Природно-географический фактор связан с климатическими условиями, запасами природных ресурсов, экологической обстановкой, влияющими на деятельность организации. Например, уменьшение запасов природных ресурсов вызывает необходимость их вторичного использования, разработки ресурсосберегающих технологий, заменителей сырья, традиционных материалов, видов энергии. Сегодня требуют соблюдения экологических стандартов при производстве и потреблении продукции, утилизации отходов, строительстве очистных сооружений, что связано с вложением значительных средств.

Компоненты внешней среды очень тесно взаимосвязаны, изменение одного фактора вызывает изменение другого. Например, ухудшение экономической ситуации вызывает ухудшение социальных условий жизни, снижение потребления, спроса и прибыли организации.

В среду прямого воздействия входят потребители продукции и услуг, поставщики сырья, материалов и энергии, конкуренты, государственные и муниципальные органы, общественные организации, в данном случае профсоюзы. В отличие от макросреды организация имеет большую степень воздействия на эти факторы.

Поставщики могут быть:

- поставщиками материалов, сырья, оборудования и энергии;

- поставщиками финансовых ресурсов;
- поставщиками трудовых ресурсов.

Современные производители продукции сейчас все больше ориентируются на приобретение комплектующих элементов у партнеров-поставщиков (японская система субподряда), чем на собственное производство, поэтому можно говорить о возрастании зависимости от поставщиков, от цен, сроков, качества и ритмичности поставок. Поставщиками капитала являются крупные и мелкие инвесторы: банки, страховые компании, акционеры и частные лица. Зависимость проявляется в объемах и условиях займа и взаиморасчета, страховых услугах и т.д. Рынок рабочей силы является поставщиком трудовых ресурсов. Зависимость организации от этого фактора проявляется в уровне заработной платы.

Потребители – это основной фактор, решающий, сможет ли фирма возместить свои издержки, получить прибыль и развитие. Успех организации заключается в нахождении своего потребителя и удовлетворении его потребностей, поэтому необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, уровень спроса, кроме этого, следует не только прогнозировать потребление, но и создавать своего потребителя.

Конкуренты определяют, какой товар, по какой цене надо продавать. Потеря 10 % доли рынка ведет к снижению нормы прибыли на 5-8%. Недооценка конкурентов может привести к потерям и кризису фирмы. Кроме борьбы за рынки сбыта существует борьба за сырьевые рынки, трудовые ресурсы, капитал, право использовать нововведения. Конкуренция пронизывает все сферы экономической жизни и усиливается год от года.

Государственные органы. Каждая организация имеет свой правовой статус и подчиняется определенным законам, несет определенные обязательства перед государственными и муниципальными органами, обществом в целом в виде налогов, различных социальных отчислений, благотворительности. Государственные органы, в свою очередь, через законодательные акты, меры государственного регулирования, субсидии и льготы могут значительно влиять на деятельность организации. Например, снижение ставок налогов способствует привлечению капитала, оживлению предпринимательской деятельности.

Во взаимоотношениях с внешней средой у организации возникают две основные проблемы – взаимодействия и адаптации. Быстрое развитие технологий, усложнение и многообразие предлагаемых товаров и услуг, сокращение их жизненного цикла, появление большого количества конкурентоспособных организаций, возрастание требований покупателей – все эти и другие изменения усиливают влияние и зависимость организаций от внешних условий, вынуждают их искать лучшие способы взаимодействия и адаптации. Для адаптации организации во внешней среде необходимо изменять ее внутреннюю среду.



Практикующее упражнение. Задание 10.

Ситуация для анализа «Уроки августовского кризиса»

Закрытое акционерное общество «Красная заря», предприятие по производству трикотажного белья и изделий спортивного ассортимента имеет почти вековую историю. Сегодня на нем работают 850 работников и производят около 20 млн трикотажных изделий и свыше 2 тыс тонн полотна. Оно является лидером своей отрасли. В 1993-94 гг. за счет собственных средств был построен и введен в эксплуатацию производственный корпус площадью более 10 тыс. кв.м с самым современным оборудованием, что позволяет обновлять ассортимент выпускаемой продукции на 30%, обеспечивает 100 %-ный контроль качества. Предприятие активно расширяет сеть фирменных секций-салонов в крупных торговых домах.

Тем не менее, в период августовского кризиса 1998 г. оно оказалось в тяжелых экономических условиях. Его цель по обеспечению средней отраслевой рентабельности была переориентирована на выживание. Была разработана рыночная стратегия, направленная на капитализацию прибыли и ее инвестирование в современную технику, технологию и социальную сферу, на повышение качества и конкурентоспособности продукции в своем сегменте; на маркетинговую концепцию; на развитие товаропроводящей сети; на обучение персонала.

По мнению генерального директора Н.Г.Калининой, меры, принятые для реализации стратегии, помогли им не только выжить, но и восстановить некоторые потерянные позиции в своей отрасли и увеличить влияние на рынке трикотажных изделий. Был сохранен самый важный ресурс организации – коллектив работников. На вопрос, были ли они готовы к августовскому кризису, Калинина ответила: «И да, и нет. Но кризис научил нас многому. Мы убедились, что успех организации сегодня определяется не столько состоянием внутренней среды, сколько динамикой внешнего окружения. Поэтому мы стараемся не только стабилизировать внутреннее состояние, но и уделять большое внимание взаимосвязи с нашими поставщиками, потребителями и другими составляющими внешней среды».



Вопросы:

1. Какова миссия организации?
2. Как можно характеризовать внешнюю среду данной организации?
3. Как отреагировала организация на изменения внешней среды?
4. Сформулируйте цели и стратегию предприятия после августовского кризиса?
5. Как вы изменили цели своей организации в условиях экономического кризиса и были ли вы к нему готовы?
6. Какие уроки вы получили от этой кризисной ситуации?



Контрольные вопросы:

1. Какие основные переменные внутренней среды организации следует учитывать руководителю?
2. Чем отличаются цели организации от задач?
3. Что такое структура организации, по какому принципу формируется структура?
4. Опишите кратко классификацию по Вудвордт и Томпсону.
5. Какую роль в эффективности организации играют люди и культура?
6. Приведите пример, характеризующий взаимосвязанность всех переменных внутренней среды организации
7. Проведите различия между средой косвенного и прямого воздействия.
8. Рассмотрите основные факторы косвенного воздействия, степень их влияния на вашу организацию.
9. Рассмотрите основные факторы прямого воздействия, степень их влияния на вашу организацию.
10. Приведите примеры, характеризующие неопределенность, сложность, изменчивость и взаимосвязанность факторов внешней среды.



Тема 2. Коммуникации в менеджменте.

- 2.1. Сущность и задачи менеджера в области коммуникации**
- 2.2. Процесс коммуникации**
- 2.3. Виды коммуникации**
- 2.4. Коммуникационные сети**
- 2.5. Коммуникационные стили**
- 2.6. Ролевая игра «Эффективная коммуникация»**
- 2.7. Преграды в межличностной коммуникации, пути совершенствования искусства общения**
- 2.8. Преграды в организационной коммуникации и пути их преодоления.**

2.1. Сущность и задачи менеджера в области коммуникации

Коммуникация – это обмен информацией между двумя и более людьми.

В процессе управленческой деятельности, согласно исследованиям американских ученых, менеджер от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Поскольку руководитель исполняет все свои управленческие роли (межличностные, информационные и принятия решений) и осуществляет функции управления для того, чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организации необходимы эффективные коммуникации. И наоборот, плохо поставленная в организации система обмена информацией становится одной из главных причин возникновения проблем. Эффективно работающие менеджеры – это те люди, которые эффективны в коммуникации. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Задачи менеджера в области коммуникации:

1. Обеспечение эффективного обмена информацией между руководителями и подчиненными.
2. Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.
3. Создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий.
4. Регулирование и рационализация информационных потоков.

2.2. Процесс коммуникации.

Процесс коммуникации можно представить в виде следующей схемы (рис.7). Коммуникация начинается с того, что у одного участника коммуникации (отправителя идеи) возникает желание выразить какую-либо мысль или чувство другому человеку (получателю информации). Для этого он кодирует сообщение в виде вербальных и невербальных символов, отбирает канал связи (речь, письмо или электронные средства связи) и передает сообщение. Получатель декодирует информацию, понимая ее правильно или неправильно, затем, формулируя отклик на переданное сообщение, кодирует его, отбирает свой канал связи и передает сообщение, которое отправитель информации должен декодировать.

Реакция получателя на переданное сообщение называется **обратной связью**, которая показывает насколько оно правильно понято получателем информации.

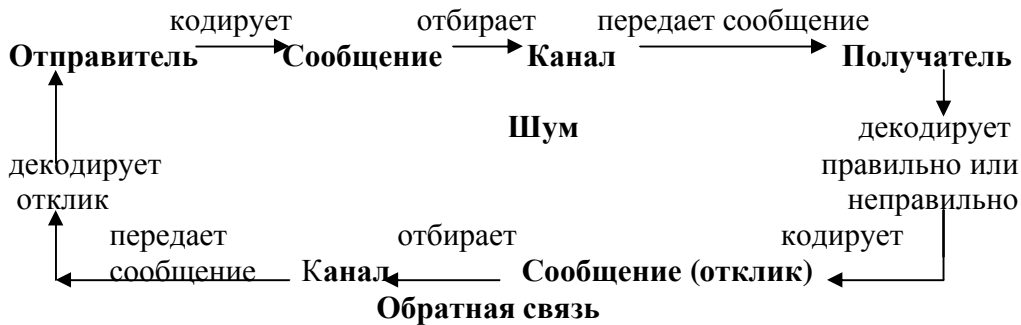


Рис. 7 Коммуникационный процесс

Часто при передаче информации и ее декодировании происходит искажение смысла сообщения, например, отправитель неправильно формулирует свою мысль, что-то мешает правильной передаче сообщения или получатель не понимает смысл переданного в силу своей некомпетентности. Препятствия на пути эффективной коммуникации называются **коммуникативными шумами**.



Практикующее упражнение. Задание 1. Составьте список коммуникативных шумов. Что, по-вашему, мешает эффективной коммуникации, что может стать преградой при общении?

Таблица 7

2.3. Виды коммуникации

Межличностные		Организационные		
Непосредственное формальное или неформальное общение между работниками организации		Целостная сложная система передачи и обмена информацией внутри организации.		
Формальные		Неформальные		
Определяются политикой организации, правилами, должностными инструкциями данной организации и осуществляются по формальным каналам.		Осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации		
Вербальные		Невербальные		
Устные		Письменные	Язык телодвижения	Параметры речи
Прямые	Опосредованные			
Диалог Презентация Совещание Переговоры	Голосовая связь Телефонный разговор	Письмо Меморандум Отчет	Поза Жест Выражение лица	Интонация Громкость голоса

2.4. Коммуникационные сети

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. **Вертикальные связи** возникают между уровнями управления, руководителем и подчиненными по восходящим и нисходящим направлениям. **По восходящей линии**, т.е. снизу вверх, передается информация о том, что делается на низовых уровнях, **по нисходящей** информация проходит путь от высших уровней к подчиненным. **Горизонтальные связи** возникают между равными по уровню работниками и подразделениями организации, их задача – координация задач и действий. **Диагональные коммуникации** возникают между начальниками и подчиненными разных подразделений организации. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.



Практикующее упражнение. Задание 2. Подумайте, какого рода информация передается по вертикально восходящей, нисходящей, горизонтальной, диагональной коммуникации?

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп разной численности (рис. 8). В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «колесо» представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют только через своего начальника. Лицо, стоящее в центре колеса, имеет больше коммуникационных связей, получает больше информации, занимает лидирующее положение, принимает решение и несет ответственность. Сеть типа «у» также является централизованной.

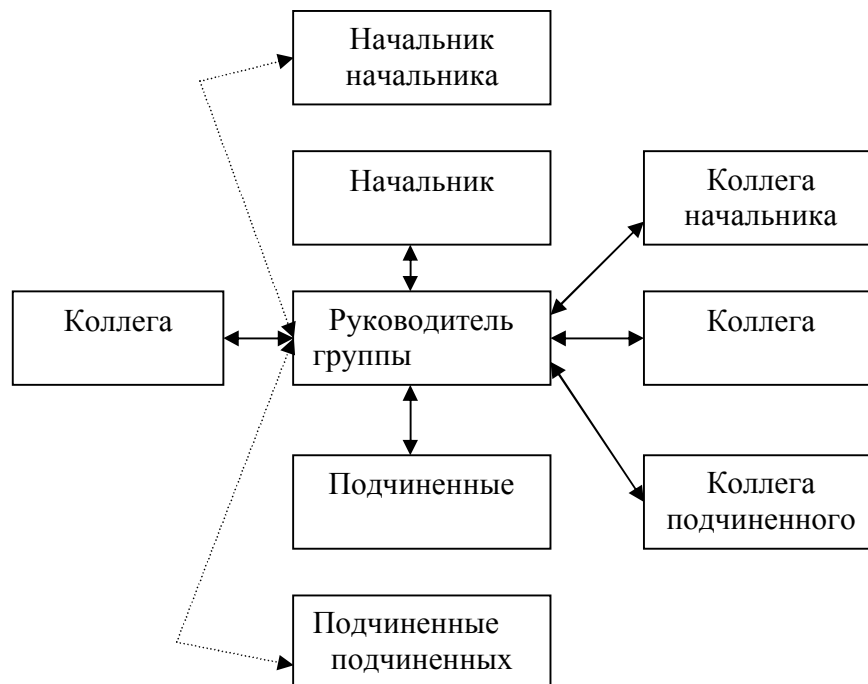


Рис. 8. Межличностная коммуникационная сеть руководителей и подчиненных

В «цепочке» возможны только горизонтальные связи, она децентрализована. «Всеканалные» сети представляют собой полностью децентрализованные группы, обычно это требуется тогда, когда необходимо участие всех членов команды в решении сложных проблем. Знание типов коммуникационных сетей важно для отношения власти и контроля в организации. Например, сокрытие или централизация информации поддерживают властные

отношения. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей, сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей.

2.5. Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль – это манера поведения, с помощью которой индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Знание стилей помогает определить то, как вести себя и что можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем коммуникации. Американские исследователи предлагают следующую типологию коммуникативных стилей, представленную в виде матрицы (рис.9).

Высокая или низкая степень **открытости в коммуникации** означает степень раскрытия информации о себе для других в целях получения ответной реакции, показывающей, как они воспринимают нас и наши действия. **Адекватность обратной связи** - это умение устанавливать обратную связь, интересоваться чужим мнением и слушать других.

Стиль «открытие себя» характеризуется высокой степенью открытости себя другим, человек, обладающий таким стилем общения, концентрирует внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение, но сам проявляет низкую степень обратной связи, поэтому с такими людьми трудно строить коммуникационные связи. «Реализация себя» характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. Стиль «замыкание в себе» проявляется в закрытости по отношению к другим людям, индивид как бы изолирует себя, не давая другим познать себя. «Защита себя» связана с низким уровнем открытости и высоким уровнем обратной связи, т.е. такие люди любят обсуждать поведение других людей, но не любят рассказывать о себе. Люди, «продающие себя» обмениваются информацией настолько, насколько откровенны с ними другие.

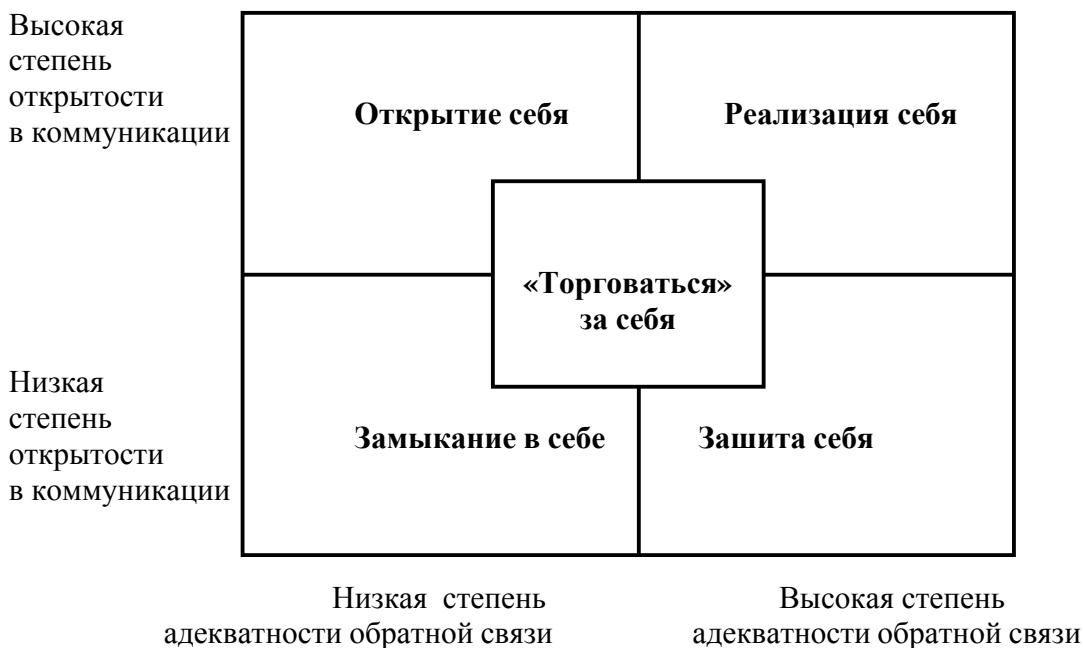


Рис.9. Матрица «Коммуникационные стили»



Практикующее упражнение. Задание 3. Какой коммуникационный стиль является, по вашему мнению, наиболее желательным в деятельности менеджера? Каковы недостатки других коммуникационных стилей и как их преодолеть?

2.6. Ролевая игра «Эффективная коммуникация»



Цель игры – выявить преграды на пути эффективной коммуникации, определить значение обратной связи в процессе коммуникации.

Задачи игры: 1. Правильно передать информацию, интерпретировать ее. 2. Проанализировать, что мешает на пути эффективной передачи информации. 3. Составить список коммуникативных шумов.

Ход игры: 1. Разделитесь на группы по три человека, распределите роли «Отправителя», «Получателя» и «Полицейского» между собой. Расположитесь в аудитории так, чтобы не мешать другим группам общаться, причем «Отправитель» и «Получатель» информации должны находиться друг к другу спиной, соблюдая правило отсутствия визуального контакта. Задача «Отправителя» – правильно передать информацию об объекте, задача «Получателя» – отобразить полученную информацию на бумаге, задача «Полицейского» – внимательно и строго следить за регламентом, наблюдать за процессом, подмечая ошибки в коммуникации, при этом не вмешиваясь в процесс общения.

Игра состоит из последовательности выполнения трех шагов, на выполнение каждого шага дается 3 минуты. **1 шаг** – При передаче информации право говорить имеет только «Отправитель» информации, «Получатель» должен хранить молчание.

2 шаг – В этом случае «Получатель» имеет право говорить только «Да» и «Нет».

3 шаг – «Получатель» и «Отправитель» могут свободно общаться.

После выполнения заданий вывешиваются рисунки каждой из команд. Поочередно выступают «Отправители», «Получатели» и «Полицейские» всех групп, высказывая свои впечатления о ходе игры и анализируя допущенные ошибки.

Результаты игры. Проанализировав ход игры, дополните список преград, мешающих эффективно общаться. Обсудите список с аудиторией.

2.7. Преграды в межличностной коммуникации, пути совершенствования искусства общения

2.7.1. Преграды в межличностной коммуникации

1. Разное восприятие информации у разных людей в зависимости от характера мышления, круга интересов, эмоционального состояния, уровня образования, жизненного опыта, пола, возраста.

2. Семантические барьеры. Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова в виде символов могут иметь разное значение для разных людей, их интерпретация получателем информации может не совпадать со смыслом, заложенным отправителем. Часто одни и те же слова могут иметь разное значение, и их употребление может вызвать неверное понимание.

3. Невербальные преграды. К невербальным символам относятся жесты, мимика, позы, движения, интонации и скорость речи. Согласно исследованиям, 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы, жесты, 38% – через интонации, модуляции голоса и лишь 7% приходится на восприятие смысла слов. Невербальные символы могут мешать правильной передаче информации, процессу восприятия, например, монотонный тихий голос, неадекватное выражение лица, излишняя жестикуляция.

4. Плохая обратная связь. Отсутствие обратной связи по поводу посланного сообщения может послужить преградой в коммуникации. Обратная связь важна, так как дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, в каком вы его передали. Существует множество причин неправильного понимания сообщения.

5. Неумение слушать. Природа дала человеку два уха и только один язык, тонко намекнув, что лучше больше слушать, чем говорить. Люди, не слушающие, получают меньше информации для принятия взвешенных решений.

2.7.2. Методы эффективной передачи и восприятия информации

Правила эффективной передачи информации

1. Проясняйте свои идеи перед началом их передачи.
2. Исключайте из сообщения двусмысленные слова.
3. Следите за интонациями голоса, языком собственных поз, жестов.
4. Излучайте эмпатию и открытость.
5. Добивайтесь установления обратной связи. Задавайте вопросы.

Методы эффективного слушания

Почти все люди интуитивно предполагают, что нормальный слух является достаточным условием эффективного слушания. В действительности наличие слуха – это лишь необходимое условие. В реальной жизни мы используем разные стили поведения при слушании:

- **Нейтральное слушание.** Цель такого поведения – сбор информации. Встречается довольно редко, т.к. слушая собеседника, человек обычно формирует отношение к сказанному и нейтральность слушания обычно исчезает.

- **Оборонительное слушание.** Так обычно слушают критику в свой адрес. Малейшая неточность со стороны критикующего вызывает негативную реакцию. Исходящая от него информация перестает восприниматься слушателем, который тут же формулирует возражение.

- **Наступательное слушание.** Его люди практикуют тогда, когда хотят «срезать» говорящего, т.е. не дают человеку говорить.

- **«Вежливое» слушание.** В действительности это не слушание, а просто пауза между собственными высказываниями – ожидание, когда же говорящий замолчит. Обычно люди не воспринимают смысл сказанного, не стараются понять говорящего.

- **Селективное слушание.** Этот вид поведения состоит в том, что слушатель реагирует только на определенные фрагменты речи говорящего, которые его интересуют, например, подтверждают его точку зрения. В результате такого поведения слушатель формирует неверное представление о позиции говорящего, что совершенно неприемлемо, допустим, на переговорах.

Ни один из перечисленных видов поведения при слушании не является эффективным, хотя очень часто присутствует на практике. Для повышения качества слушания психологи разработали методику **активного слушания**, которая базируется на следующих двух положениях:

1. Слушатель принимает на себя обязательство помочь говорящему более полно выразить свои мысли и чувства, т.е. он становится активным, а не пассивным участником коммуникации.

2. Слушатель стремится не формировать суждения, возражения и рекомендации, пока говорящий не выразит свои мысли и чувства. Воздерживаться необходимо до того момента, пока слушатель не получит всю необходимую информацию.

10 правил эффективного слушания.

1. Перестаньте говорить. Невозможно слушать, разговаривая.
2. Помогите говорящему раскрепоститься, создайте у человека ощущение свободы.
3. Покажите говорящему, что вы готовы слушать.
4. Устраните раздражающие моменты. Будет ли спокойнее, если закрыть дверь?
5. Сопереживайте говорящему, постарайтесь встать в положение говорящего.
6. Будьте терпеливым, не прерывайте говорящего.
7. Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.
8. Не допускайте споров или критики, это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться.
9. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего, помогает продвигаться вперед.
10. Еще раз: Перестаньте говорить!

Рекомендации по повышению эффективности публичных выступлений

- Настройтесь на аудиторию. Выясните, отвечает ли содержание вашей речи интересам аудитории.
- Держитесь во время выступления уверенно, демонстрируя твердую убежденность в своих словах.
- Ваш взгляд должен быть направлен на слушателей. Ни в коем случае не избегайте взглядов, направленных на вас, не смотрите в одну точку.
- Начинайте говорить только после того, как установится тишина.
- Следите за четкостью речи, ни в коем случае не говорите слишком быстро или монотонно.
- С первых же слов внимательно наблюдайте за реакцией аудитории. Если вы заметили, что слова, только что сказанные вами, нашли поддержку аудитории, постарайтесь развить затронутую тему.
- В момент, когда вам удалось добиться положительной реакции со стороны аудитории, перейдите к главной теме выступления.
- Не теряйте самоконтроля в момент душевного подъема, вызванного одобрением аудитории. Не давайте провокационным репликам выводить вас из равновесия.
- В критические моменты выступления говорите особенно убежденно, делая акцент на важнейших словах.

2.8. Преграды в организационной коммуникации и пути их преодоления

В дополнение к межличностным коммуникациям управляющий должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией внутри организации и методах совершенствования такого обмена.

2.8.1. Преграды в организационной коммуникации.

1.Искажение сообщения. Когда информация движется в организации вверх и вниз по уровням иерархии, смысл сообщений искажается неосознанно в силу затруднений межличностных контактов и сознательно, если это делается с какой-то целью, например, в целях сокрытия негативной информации от вышестоящего руководителя. Проблемы обмена информацией могут возникнуть также вследствие фильтрации информации путем отсеивания одних сообщений и акцентирования других, поэтому информация может не поступить конечному получателю или прийти в искаженном виде.

2.Информационные перегрузки. Когда работники отдела и особенно руководитель страдают от слишком большого количества информации, они не в состоянии адекватно реагировать, обрабатывать и передавать информацию.

3. Неудовлетворительная структура организации. Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать информацию. Неудовлетворительная координация деятельности и распределение задач может вызвать проблемы в коммуникации, конфликты между различными группами или отделами организации.

2.8.2. Методы совершенствования коммуникации в организации.

1. Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации – собственные, своих руководителей, коллег, подчиненных, избегать ситуаций, связанных с информационными перегрузками.

2. Использование различных форм коммуникации и совершенствование организационной структуры. Организация встреч с подчиненными для обсуждения важных вопросов, регулярные совещания управленческого персонала, комитетов, рабочих групп способствуют координации деятельности и обмену информацией между различными отделами и уровнями в организации.

3. Системы обратной связи. Такие системы составляют часть контрольно-управленческой информационной системы организации. К ним относятся опрос работников о проблемах, о том, доведены ли до них цели деятельности фирмы, получают ли они точную своевременную информацию, необходимую для работы. Руководитель предприятия должен заботиться о том, чтобы решения, принимаемые на высшем уровне, адекватно воспринимались на каждом рабочем месте.

4. Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения движения информации вверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи по совершенствованию деятельности фирмы. Такая система реализуется в виде ящиков для предложений или телефонной сети, через которую работники получают возможность анонимно звонить или задавать вопросы. Ярким примером эффективной коммуникации являются кружки качества на японских предприятиях.

5. Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Крупные организации издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции, ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

6. Современные информационные технологии. Использование компьютеров, компьютерных программ в обработке, сохранении и передаче информации, использование электронной почты, факсимильной и сотовой связи, услуг Интернета значительно способствуют экономии времени и качеству передачи информации и становятся необходимым условием эффективного ведения бизнеса.



Контрольные вопросы:

1. Почему эффективные коммуникации важны для деятельности руководителей и организации?
2. Кратко объясните сущность процесса коммуникации.
3. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
4. Каковы препятствия на пути межличностной коммуникации и способы их преодоления?
5. Каковы проблемы организационной коммуникации и методы их решения?



Тема 3. Принятие решений в организациях

- 3.1. Понятие и типология решений, факторы неопределенности в принятии решений
- 3.2. Процесс подготовки и принятия решения
- 3.3. Методы моделирования и количественного анализа для решения управленческих проблем
- 3.4. Стили принятия решений

3.1. Понятие и типология решений, факторы неопределенности в процессе принятия решений

Деятельность человека основана на принятии решений. Любому человеку постоянно приходится принимать решения по поводу того, что купить, что поесть, какую работу выбрать, куда поехать, и всегда это **выбор среди множества альтернатив**. Управленческое решение отличается сознательностью и особой ответственностью, т.к. носит общественный характер, затрагивая интересы многих групп людей, поэтому требует особо взвешенного научного подхода. Менеджер обладает властью, полномочиями принимать решения, он же несет ответственность за его выполнение, за использование ресурсов, за судьбы людей. **Принятие управленческого решения** – это выбор наилучшего способа достижения какой-либо цели управления в процессе анализа вариантов.

Таблица 8

Типы управленческих решений

По характеру решения задач	Стратегические
	Оперативные
По степени определенности среды	В условиях определенности
	В условиях риска
	В условиях неопределенности
По степени структуризации задач	Хорошо структурированные (программируемые, алгоритмические)
	Слабо структурированные (нестандартные, непрограммируемые, эвристические)
По функциональным областям	Финансовые
	Кадровые
	Производственные и т.д.
По количеству участников	Индивидуальные (единоличные)
	Коллегиальные
	Коллективные
По способу принятия	На основе суждений
	Интуитивные
	Рациональные

Стратегические решения (таблица 8) принимаются в связи с решением сложных проблем предприятия, с крупными переменами в организации, разработкой новой стратегии организации (например, реструктуризация предприятия, переговоры с профсоюзом,

производство нового вида продукции, переориентация бизнеса). **Оперативные решения** связаны с текущей деятельностью, реализацией краткосрочных планов.

Структурированные решения построены на базе установленных правил, методик, порядков, политики, имеют мало вариантов выбора, принимаются на базе математических расчетов (например, выбор маршрута доставки груза, составление графика работы). **Слабо структурированные решения** требуются в совершенно новых, нестандартных ситуациях, они сопряжены с неизвестными факторами, поэтому требуют творческого, инновационного подхода для их решения, здесь возможно множество вариантов выбора (например, как повысить мотивацию работников, производительность труда на предприятии?).

Решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску: 1. в условиях определенности; 2. в условиях риска; 3. в условиях неопределенности.

В условиях определенности руководитель точно знает результат каждого из альтернативных вариантов, например, при расчете затрат на производство изделия известны предполагаемые объемы постоянных и переменных затрат, в результате чего путем осуществления расчетов на основе имеющихся методик принимается управленческое решение. В условиях определенности существует ограниченное количество альтернативных вариантов.

К решениям в **условиях риска** относятся такие решения, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого известна. Вероятность определяется как степень возможного от 0 до 1, а сумма вероятностей альтернатив должна равняться 1. Наиболее желательный способ определения вероятности – это объективность и достоверность информации, ее можно определить математическим методом путем статистического анализа или на основе имеющегося опыта. Когда менеджер не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, то необходимо определить предполагаемую вероятность.

Неопределенность характеризуется невозможностью получения достоверной информации. Факторы настолько новы и сложны, что потенциальные результаты определить невозможно. Такого рода неопределенность характерна для современной быстро меняющейся внешней среды организаций, когда постоянно изменяющееся состояние экономической, политической, технологической среды не позволяет делать достоверные прогнозы на будущее.

При принятии **интуитивных решений** выбор делается на основе ощущения того, что это решение будет правильным. Многие управленцы высшего звена принимают успешные решения на основе интуиции, но для этого надо обладать особым чутьем и талантом. **Решения, основанные на суждениях**, обусловлены накопленным опытом и знанием того, что в прошлом подобное решение принесло успех, но такой подход в новой ситуации может привести к неудаче. Каждая новая управленческая ситуация преподносит новые варианты сочетания внутренних и внешних переменных, поэтому взвешенный рациональный подход к принятию решений является необходимым условием профессиональной компетенции руководителя. Принятие **рационального решения** – это объективный аналитический процесс, состоящий из последовательности следующих этапов.

3.2. Процесс подготовки и принятия решения

1. Выявление и диагностика проблемы (структурирование проблемы, постановка цели)
2. Формулирование критериев и ограничений принятия решений
3. Выявление и анализ альтернатив, выбор лучшего варианта
4. Реализация решения и контроль выполнения
5. Оценка последствий принятого решения

Рис.10 Алгоритм процесса принятия решений

1. Выявление, диагностика и структуризация проблемы. Проблема – сложный вопрос, требующий разрешения, изучения, сбора информации. Процесс принятия решения начинается с получения информации о внутренней и внешней среде на основе анализа рынка, чтения финансовых отчетов и другой документации, интервьюирования, опроса работников, наблюдения и т.д. При этом определяется достоверность информации и ее полнота, она фильтруется, анализируется. При принятии решения особенно необходима **релевантная информация**, т.е. та информация, которая наиболее полно относится к делу, освещает данную проблему. Большое значение при сборе информации о проблеме имеют хорошо налаженные коммуникации.

Эффективным методом структуризации и определения причин проблемы является **причинно-следственная диаграмма Исикавы или «рыбий скелет»** (рис.11)

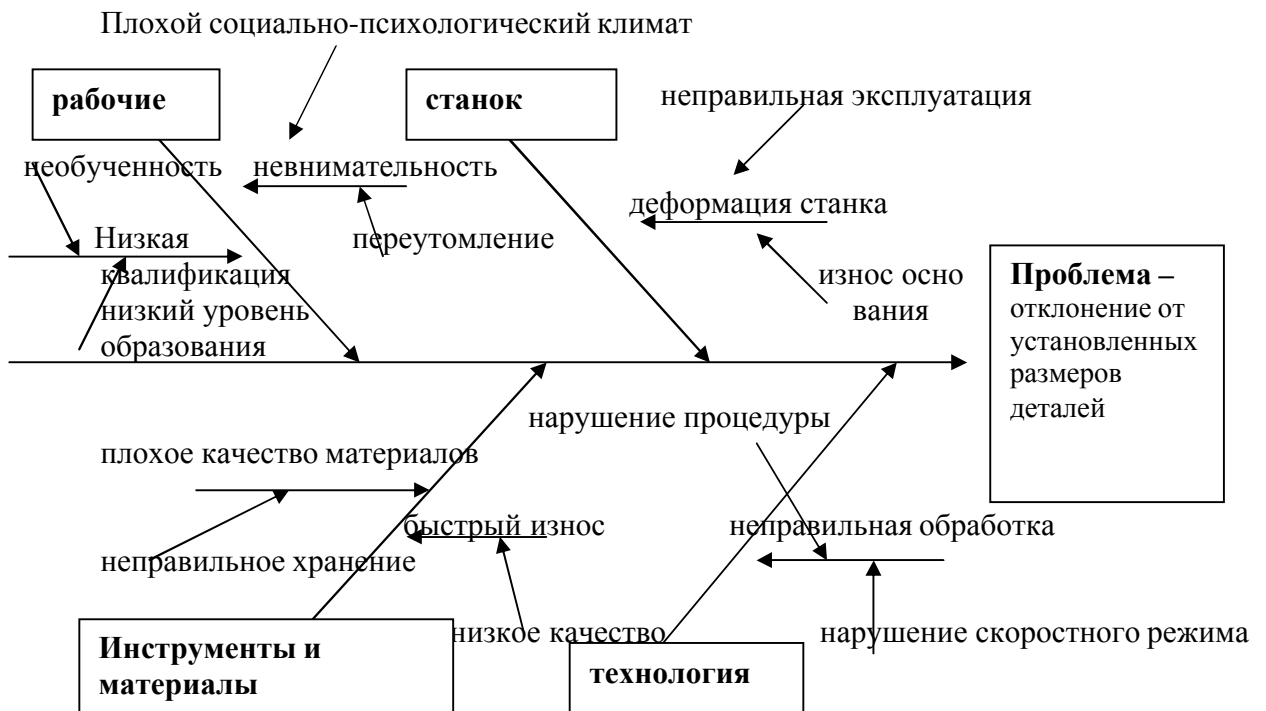


Рис. 11. Диаграмма Исикавы

2. Формулирование ограничений и критериев принятия решений.

Многие возможные решения проблемы не будут реалистичными, т.к. ресурсы организации ограничены или нельзя изменить законы, т.е. всегда существуют определенные **ограничения**, которые сужают возможности организации. В качестве ограничений могут выступать, например, дефицит опытных квалифицированных рабочих, неприемлемые цены закупок, дорогая технология, высокий уровень конкуренции, этические нормы, законодательство.

Критерии принятия решений – стандарты, по которым оцениваются альтернативные варианты выбора. При выборе критериев определяются приемлемые для организации показатели: например, наименьшие затраты, максимизация объемов производства, сроки реализации решения, максимизация прибыли и т.п.

Количественная оценка альтернатив при значительном числе критериев

Альтернативы:

- Вариант А – строгое соблюдение технологии;
- Вариант Б – переоборудование;
- Вариант В – повышение квалификации персонала

Таблица 9

Шкала оценок

Очень хороший	1.0	5
Хороший	0.75	4
Удовлетворительный	0.5	3
Слабый	0.25	2
Очень слабый	0.0	1

Таблица 10

Оценка без учета значимости критерия

Критерии оценки	Оценки вариантов		
	А	Б	В
Соответствие основной деятельности	1.0	0.25	0.25
Технические возможности	0.25	0.5	0.75
Дополнительные затраты	0.5	1.0	0.25
Соответствие квалификации	0.25	0.75	1.0
Итоговая оценка	2.0	2.5	2.25
Предпочтительность варианта	3	1	2

Оценка с учетом значимости критерия

Критерии оценки	Вес критерия	Оценки вариантов		
		А	Б	В
Соответствие основной деятельности	0.4	0.4	0.1	0.1
Технические возможности	0.2	0.05	0.1	0.15
Дополнительные затраты	0.3	0.15	0.3	0.75
Соответствие квалификации	0.1	0.025	0.075	0.1
Итоговая оценка	1	0.625	0.575	0.425
Предпочтительность варианта		1	2	3

3.Формирование возможных вариантов решения, их оценка и выбор лучшего варианта – это этап определения альтернатив решения проблемы. При этом отбираются те альтернативы, которые наиболее соответствуют критериям принятия решений и имеющимся ограничениям. По сформулированным критериям эксперты оценивают их на основе прогнозирования результатов возможной реализации каждого варианта. В результате выбирается наиболее желательный, реалистичный и рациональный вариант, последствия которого наиболее благоприятны.

4. Реализация решения и контроль решения. После принятия решения его нужно реализовать, а для этого нужно довести решение до конкретного исполнителя, убедить его в правильности и целесообразности решения и получить обратную связь – данные о реализации и достигнутых результатах принятых решений, если выявлены отклонения, то их необходимо скорректировать.



Практикующее упражнение. Задание 1. Используя показанные выше способы принятия решений, оцените выбранные альтернативы и примите решение по следующей ситуации:

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили «Нева» с объемом двигателя 2000 кубических см. За последний год спрос на автомобиль «Нева» упал на 50% и продолжает падать. Завод потерял монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей, происходит затоваривание складов. Необходимо срочно принять решение по создавшейся ситуации. Финансовые возможности завода ограничены.

3.3. Методы моделирования и количественного анализа для решения управленческих проблем

Существует множество методов и способов принятия решений, придающих процессу принятия решений научность и рационализм. Это, прежде всего, методы моделирования и количественного анализа. Использование моделей при принятии решений направлено на оценку перспектив реализации альтернативных вариантов, исключая интуитивный способ принятия решений.

Модель – это представление объекта, системы или процесса в несколько упрощенном виде. **Моделирование** – это копирование ситуации с помощью модели, придание свойствам, элементам объекта количественного характера, построение модели, исследование модели, экспериментирование в различных ситуациях. Цель моделирования – получение новой, не зафиксированной в исходных данных информации об исследуемых объектах. Методы моделирования были разработаны **школой науки управления** и широко использовались в практике бизнеса.

Виды моделей:

- **физическая модель** - реальное изображение объекта в уменьшенном или увеличенном варианте (макет здания, модель автомобиля, самолета);
- **аналоговая модель** – такое представление объекта, где реальные элементы заменены другими, отличающимися формой или свойствами (карта местности, график, схема);
- **символьная или математическая модель.** Здесь свойства или элементы объекта изображаются в виде уравнения, функции. Для такой модели характерен более высокий уровень абстракции, например, формула количественной теории денег: $MV=PQ$ позволяет манипулировать этой моделью и находить значение различных компонентов формулы: $M=PQ/V$; $V=PQ/M$.

Модели могут служить самым различным целям управления. Они могут помочь менеджеру представить себе общие перспективы конкретной ситуации. Наиболее очевидным примером модели является схема организации, которая изображает систему соподчиненности и разделение труда в организации. При необходимости реорганизации фирмы, например, в процессе реализации новой стратегии организации, менеджер сначала построит новую модель организационной структуры, отвечающую решению новых задач фирмы, строгой субординации при передаче ответственности. При этом ни один элемент организации не должен быть упущен, только после проектирования и построения модели будет принято решение об осуществлении реорганизации. При принятии решения об инвестировании средств первоначально менеджер просчитает риски и будущую прибыльность от альтернативных вложений, лишь затем будет выбрано самое оптимальное решение, которое принесет наибольшую отдачу. В помощь менеджерам существует огромное множество методов моделирования и принятия решений.

3.3.1. Краткий обзор моделей науки управления

1. Теория игр

Теория игр - метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Теория игр была разработана военными, чтобы учесть в стратегии возможное поведение противника. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, предложения дополнительного обслуживания, модификацию и освоение новой продукции. Если, например, с помощью теории игр руководство устанавливает, что при повышении цен конкуренты не сделают того же, оно должно отказаться от этого шага, чтобы не попасть в невыгодное положение в конкурентной борьбе. При этом разрабатываются варианты стратегий разных участников игры и просчитываются выигрыши и проигрыши разных сторон при реализации каждой стратегии.

2. Модель теории очередей

Модель теории очередей иначе называется моделью оптимального обслуживания, используется для определения максимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. К ситуациям, в которых модель теории очередей может быть полезна, следует отнести звонки людей в авиакомпанию для резервирования места и получения информации, ожидание очереди на машинную обработку данных, мастеров по ремонту оборудования, очередь грузовиков под разгрузку на склад, ожидание клиентами банка свободного кассира. Если клиентам слишком долго приходится ждать кассира, они могут решить перенести свои счета в другой банк. Таким образом, принципиальная проблема заключается в уравнивании расходов на дополнительные каналы обслуживания и потерь от обслуживания ниже оптимального уровня при потере клиентов. Модель теории очередей снабжает руководство инструментом определения оптимального числа каналов

обслуживания, которые необходимо иметь, чтобы сбалансировать издержки в случае малого или чрезмерно большого их количества.

3. Модель управления запасами

Используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов во избежание задержек на производстве и в сбыте. Цель данной модели – сведение к минимуму издержек в случае отрицательных последствий накопления запасов. Издержки, связанные с запасами бывают трех видов: затраты на размещение заказов, на хранение и потери, связанные с недостаточным уровнем запасов и простоем производства. Руководство сталкивается с проблемой заказов большими партиями, что ведет к снижению издержек на размещение заказов, и одновременно избыточные запасы связывают оборотные средства, увеличивают затраты на их хранение и страхование. Применение модели управления запасами помогает решить проблему оптимального количества запасов.

4. Модель линейного программирования

Применяется для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. В практике бизнеса модели линейного программирования применяются при решении следующих задач:

- **Укрупненное планирование производства.** Составление графиков производства, минимизирующих общие издержки с учетом издержек в связи с изменением ставки процента, заданных ограничений по трудовым ресурсам и уровням запасов.
- **Планирование ассортимента изделий.** Определение оптимального ассортимента продукции с учетом издержек и потребностей в ресурсах.
- **Маршрутизация производства изделия.** Определение оптимального маршрута изготовления изделия по всем обрабатывающим центрам с учетом издержек и производительности.
- **Управление технологическим процессом.** Сведение к минимуму выхода отходов при производстве, например, отходов ткани в рулоне при кройке.
- **Регулирование запасов.** Определение оптимального сочетания продуктов на складе или в хранилище.
- **Календарное планирование производства.** Составление календарных планов, минимизирующих издержки с учетом расходов на содержание запасов, оплату сверхурочной работы и заказов на стороне.
- **Планирование распределения продукции.** Составление оптимального графика отгрузки с учетом распределения продукции между производственными предприятиями и складами, магазинами розничной торговли.
- **Определение оптимального местоположения нового завода.** С учетом оценки затрат на транспортировку снабжения и сбыта.
- **Календарное планирование транспорта.** Минимизация издержек подачи грузовиков под погрузку и транспортных судов к погрузочным причалам.
- **Распределение рабочих по станкам и рабочим местам.**



Практикующее упражнение. Задание 2. Решить задачу, используя метод линейного программирования.

Задача 1

Типография располагает тремя видами ресурсов: бумагой, красной и черной краской. Она может напечатать афиши двух видов. Нормы расхода и цена афиши каждого вида приведены в таблице 12. Сформируйте план выпуска, дающий максимальную выручку от реализации всех афиш.

Таблица 12

Афиша	Оптовая цена (тыс. руб.)	Расходы на штуку		
		Бумага (г)	Красная краска (г)	Черная краска (г)
1 вид	2	50	1.25	3
2 вид	5	40	5	5
Запас ресурса	кг	200	12.5	15

Задача 2

Небольшая фирма производит два вида продукции: столы и стулья. Для изготовления одного стула требуется 3 фута древесины и уходит 2 часа рабочего времени, для одного стола – 7 футов и 8 часов. Каждый стул приносит 1 доллар прибыли, а каждый стол – 3 доллара. Сколько стульев и столов должна изготовить фирма, если она располагает 420 футами древесины и 400 часами рабочего времени и хочет получить максимальную прибыль?

5. Имитационное моделирование

Имитация – процесс создания модели и ее экспериментальное применение для определения изменений в реальной ситуации. Специалисты по производству и финансам могут разработать модели, позволяющие имитировать ожидаемый прирост производительности и прибыли в результате применения новой технологии или изменения состава рабочей силы. Специалист по маркетингу может создать модель, имитирующую ситуацию в случае изменения цены или рекламной кампании. В помощь менеджеру создано большое количество компьютерных имитационных деловых игр. Имитация используется в ситуациях слишком сложных для математического исчисления. Это связано с большим количеством переменных, неопределенностью ситуации, трудностью математического анализа зависимостей.

6. Экономический анализ

Экономический анализ – одна из форм моделирования. Типичная экономическая модель основана на анализе безубыточности производства. **Точка безубыточности** – это объем продукции, который обеспечивает покрытие постоянных и переменных издержек. Это определенный инструмент принятия управленческих решений, который дает информацию о коммерческом успехе продукции и возможности получения прибыли. С помощью ее можно определить планируемую прибыль, оптимизировать уровень постоянных и переменных издержек, уровень рыночной цены и объем выпускаемой продукции.

Точка безубыточности определяется с помощью формулы:

$$BEP = \frac{TFC}{P - VC}, \text{ где } TFC \text{ – постоянные издержки, } VC \text{ – переменные издержки, } P \text{ – рыночная цена.}$$



Практикующее упражнение. Задание 3. Решить задачу, используя метод определения точки безубыточности.

Задача 3

Фирма производит продукцию, рыночная стоимость которой 100 рублей за штуку. Переменные издержки составляют 60 руб. на ед. продукции, постоянные издержки – 200 000 руб. в месяц. Производственная мощность завода – 8 000 изделий в месяц.

- 1) Определить точку безубыточности и планируемую прибыль фирмы.
- 2) Какое вы примите управленческое решение, если спрос ограничен 7000 изделий, а рыночная стоимость снизилась на 10 руб.

3.3.2. Методы принятия решений

1. Дерево решений и платежная матрица.

Дерево решений – модель, представленная графически, где изображаются шаги, которые необходимо рассмотреть, оценивая различные альтернативы. Дерево решений дает понять, к какому результату приведет нас выбранное решение. Для этого необходима следующая информация:

- 1) возможные действия;
- 2) вероятность наступления событий;
- 3) ожидаемый эффект от реализации возможных действий.

С помощью дерева решений графически изображаются альтернативные пути, рассчитывается ожидаемая стоимость каждого действия, на основе которой принимается решение. **Ожидаемая стоимость** – условная стоимость события, умноженная на вероятность наступления события.

Платежная матрица – один из методов статистической теории решений, помогающих в выборе одного из нескольких вариантов. Платежная матрица полезна, когда:

- имеется ограниченное количество альтернатив или стратегий для выбора;
- известна вероятность наступления событий;
- результаты принятого решения зависят от того, какое решение принято, и какие события имеют место.

Вероятность – коэффициент возможности наступления события. Коэффициент вероятности варьируется от 1, когда событие произойдет, до 0, когда событие не произойдет. Вероятность может быть объективной и субъективной. **Объективная вероятность** базируется на прошлом опыте, т.е. подобные события происходили в прошлом, есть статистические данные для ее определения. Когда невозможно оценить вероятность, нет доступа к достоверной информации, то на основе расчетов и предположений устанавливается **субъективная вероятность**.

В условиях неопределенности менеджер при принятии решений может руководствоваться следующей методикой. **Критерий Лапласа** предполагает, что не существует оправданных причин полагать, что одно событие имеет большую вероятность наступления, чем другое. В этом случае менеджеры принимают одинаковую вероятность наступления каждого альтернативного события, затем выбирают вариант, имеющий наибольшую ожидаемую стоимость. **Критерий пессимизма** основан на предположении, что случится самое худшее. В данном случае выбирается тот вариант, который окажется лучшим при наименее неблагоприятных условиях, т.е. принесет наименьшие потери. **Критерий оптимизма** основывается на выборе наилучшего варианта по принципу максимизации прибыли.



Практикующее упражнение. Задание 4. С помощью дерева решений рассчитать ожидаемую стоимость и сделать выбор среди альтернатив. Какое вы примите решение, применяя критерий Лапласа, критерий оптимизма и пессимизма?

Задача 4.

Руководство должно принять решение или о полном переоборудовании завода, которое требует инвестиций в размере 2 млн. у.е., или о временном переоснащении, на которое будет затрачено 100 тыс. у.е. Возможны 3 варианта событий:

	Вероятность событий	Результат
1. Полное переоборудование		
А) полный успех продукции	0.6	прибыль 1 млн у.е
Б) медленная реализация	0.2	прибыль 200 000 у.е.
В) продукция не имеет успеха	0.2	убыток 2 млн у.е.
2. Временное переоснащение		
А) полный успех продукции	0.6	прибыль 200 000 у.е.
Б) медленная реализация	0.2	прибыль 50 000 у.е.
В) продукция не имеет успеха	0.2	убыток 100 000 у.е.

Решение можно представить в виде платежной матрицы:

Таблица 13

	Стратегия 1 (затраты 2 000 000 у.е.)	Прогноз прибыли	Вероят- ность событий	Прогноз прибыли с учетом вероятности	Выбор
А	Полный успех	1 000 000у.е.	0.6		
Б	Медленная реализация	200 000 у.е.	0.2		
В	Продукция не имеет успеха	- 2 000 000 у.е.	0.2		
	Итого				
	Стратегия 2 (затраты 100 000 у.е.)				
А	Полный успех	200 000 у.е.	0.6		
Б	Медленная реализация	50 000 у.е.	0.2		
В	Продукция не имеет успеха	- 100 000 у.е.	0.2		
	Итого				



Практикующее упражнение. Задание 5 . С учетом шести ограничений, приведенных в таблице 15, примите решение: « Чем заняться вечером?» По каждой из 7 комбинаций ограничений заполните таблицу 14.

Таблица 14

№	Варианты решений	Решения						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Сидеть дома и выполнять задание							
2	Пойти погулять с другом							
3	Пойти в кино с другом							
4	Пригласить друга послушать новые записи							
5	Переписать кассету							
6	Залечь на диване с книгой							

Таблица 15

№	Ограничения	Ситуация						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Задания выполнены	Нет	Да	Да	Да	Да	Нет	Да
2	Родители дома	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Да
3	Погода хорошая	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Нет
4	Есть новые музыкальные записи	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет
5	С другом отношения налажены	Нет	Нет	Да	Да	Да	Нет	Нет
6	В кинотеатре новый боевик	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет



Практикующее упражнение. Задание 6: Примите решение по изложенной ситуации, используя метод матрицы решений.

Задача 5

Торговый агент планирует прибыть в другой город на встречу с клиентом и оформить заказ на поставку товара. Для данной поездки агенту необходимо выбрать вид транспорта – самолет или поезд. Процесс принятия решения включает в себя анализ следующих обстоятельств:

- время, затраченное на дорогу «от двери до двери», при использовании поезда составит 7 часов, а полет рейсовым самолетом сократит временные затраты до 2 часов (таблица 16);
- авиарейс в любую минуту может быть отложен или прерван по метеоусловиям;
- поездка по железной дороге отнимет у торгового агента полный рабочий день, который по его оценке, мог увеличить его сбыт на 1500 долларов;
- по прогнозу агента, только в случае личного контакта с клиентом сумма оформленного заказа составит 3000 долларов;
- если рейс авиакомпании будет отложен или прерван из-за тумана, личное посещение клиента придется заменить телефонным звонком. Это приведет к уменьшению суммы заказа иногороднего клиента до 500 долл., но позволит торговому агенту обеспечить другие заказы на 1500 долл.

Таблица 16

Стратегия	Вероятность погоды	Туман (0,1)	Ясная погода (0,9)
	1. Самолет		
	2. Поезд		

3.4. Стили принятия решений

По количеству участников, принимающих решения, различают индивидуальные, коллегиальные и коллективные стили принятия решений. Американские ученые В. Врум и Ф. Йеттон определили 5 стилей в зависимости от степени участия в процессе принятия решений руководителей и подчиненных (рис. 12).

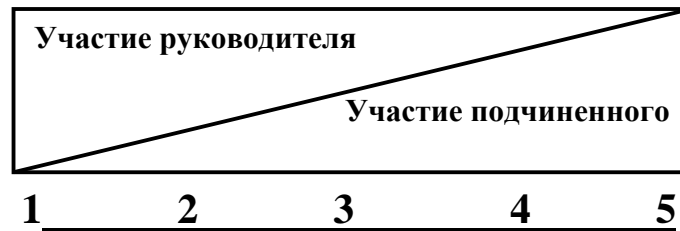


Рис. 12. Стили принятия решений

1. руководитель единолично принимает решение;
2. руководитель информирует о принятом решении и отвечает на вопросы;
3. руководитель представляет проект решения и просит внести дополнения;
4. руководитель формулирует проблему и выслушивает варианты решений;
5. руководитель формулирует проблему, коллективом совместно выдвигаются варианты, и принимается решение.

Групповые (коллегиальные, коллективные) решения имеют ряд преимуществ по отношению к **индивидуальным (единоличным) решениям**.

Преимущества:

- способность к решению проблемы у группы выше, так как интеллектуальный ресурс группы больше, проблема понимается широко и всесторонне, группа способна найти лучший вариант решения проблемы;
- энтузиазм группы возрастет, если он будет поощряться материально;
- при коллективном обсуждении проблемы теми, кто будет осуществлять решение, снижается сопротивление переменам, возрастает энтузиазм реализации принятого группой решения.

Недостатки:

- увеличивается время на принятие решений, т.к. необходимо выслушать мнение каждого;
- увеличивается неудовлетворенность членов группы, когда их участие в принятии решений не приносит результаты.



Контрольные вопросы:

1. Назовите типологию принятия решений.
2. Приведите примеры решений, принятых в условиях риска, неопределенности и определенности.
3. Назовите недостатки и достоинства коллективного стиля принятия решения.
4. В каких случаях единоличный стиль принятия решения будет эффективным?
5. Кратко опишите процесс принятия решений.
6. Каковы будут критерии и ограничения принятия инвестиционного решения?

Тема 4. Стратегическое управление. Стратегическое планирование.



- 4.1. Понятие и процесс стратегического планирования**
- 4.2. Определение миссии и целей организации**
- 4.3. Анализ внешней и внутренней среды**
- 4.4. Разработка, реализация и оценка стратегии организации**
- 4.5. Типы стратегий**
- 4.6. Текущее планирование в организации**
- 4.7. Методы календарного планирования**

4.1. Понятие и процесс стратегического планирования

Одной из самых основных и важных функций управления является функция планирования, которая предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и как достичь их. Функция планирования отвечает на вопросы:

1. Где мы находимся в настоящее время?
2. Куда мы хотим двигаться?
3. Как мы собираемся это делать?

На стыке 60-70-х годов появились новые понятия «стратегический менеджмент» и «стратегическое планирование». Это было вызвано тем, что в условиях жесткой конкурентной борьбы, динамично меняющейся ситуации фирмы должны быстро реагировать на происходящие изменения, отвечать на вызовы внешней среды. Необходима была четко сформулированная стратегия организации на будущее, дающая конкурентные преимущества. Концепция стратегического менеджмента стала необходимым условием существования фирм.

Стратегический менеджмент – управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову внешней среды и обеспечивающие конкурентоспособность, что позволяет организации выживать и достигать свои цели в долгосрочной перспективе. При стратегическом управлении определяются и осуществляются действия в настоящем, чтобы обеспечить будущее успешное состояние организации. Это философия и идеология бизнеса, симбиоз интуиции и искусства высшего руководства, умения предвидеть будущее развитие бизнеса в сочетании с высоким профессионализмом и творчеством персонала, обеспечивающего реализацию текущих планов.

Стратегическое планирование – разработка стратегии на долгосрочную перспективу.

Стратегия (греч. « искусство генерала») – всесторонний комплексный план, последовательность шагов для осуществления целей организации.

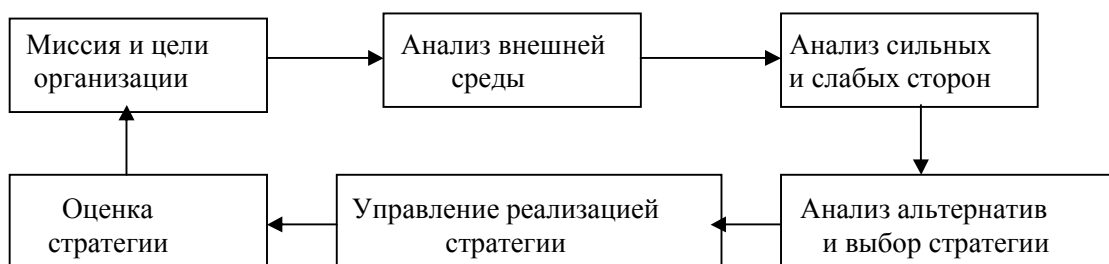


Рис. 13. Процесс стратегического планирования

4.2. Определение миссии и целей организации

Процесс стратегического планирования начинается с формулирования миссии и определения целей организации. **Миссия** – основная общая цель организации, четко выраженная причина и смысл ее существования. Миссия детализирует статус фирмы, обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегии организации на различных уровнях организации (смотри тему 1).

Цели организации формулируются и устанавливаются на основе общей миссии. По срокам цели делятся на: краткосрочные (до 1 года); среднесрочные (1-3 года); долгосрочные (3 и более лет). Общие цели организации являются основой для постановки целей ее подразделений, таким образом, складывается иерархия целей. Цели должны быть не противоречивыми и достижимыми, чтобы не породить различные конфликты, разрушающие организацию (рис. 14).

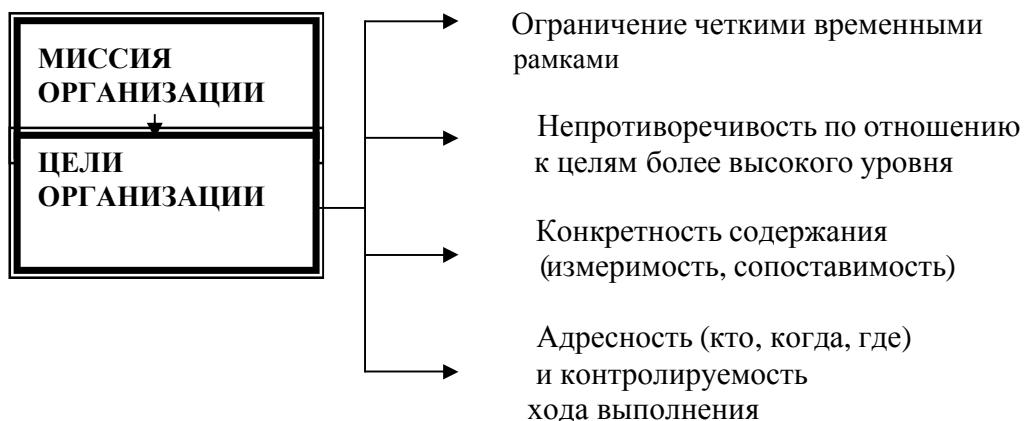


Рис. 14. Требования к разработке целей организации

Направления целей:

- **прибыльность** может выражаться в таких понятиях как объем прибыли, рентабельность, доход на инвестированный капитал, размер выплаты дивидендов на акцию, отношение прибыли к объему продаж;
- **рынки:** доля рынка, относительная доля рынка, объем продаж в денежном и натуральном выражении;
- **производительность:** количество единиц продукции на одного рабочего за единицу времени, издержки на единицу продукции;

- **продукция:** ввод новой продукции в течение определенного срока времени;
- **финансы:** оборотный капитал, движение денежной наличности, выплата дивидендов, стоимость акции (например, «Снизить долгосрочную задолженность до 8 млн в течение 5 лет», «Увеличить оборотный капитал до 5 млн. долларов в течение 3 лет»);
- **производственные мощности, здания, сооружения:** количество единиц продукции в месяц, постоянные издержки;
- **исследования и внедрение новшеств;**
- **организация:** изменения в организационной структуре;
- **человеческие ресурсы:** показатели невыхода на работу, количества жалоб, часов профессионального обучения, уровень заработной платы, текучесть кадров и т.д.



Практикующее упражнение. Задание 1. Сформулируйте миссию и общие цели вашей организации на дальнейшую перспективу.

4.3. Анализ внешней и внутренней среды

Ключевой момент в стратегическом планировании – это **анализ внешней среды**, т.е. оценка информации о внешнем окружении организации, направленная на обнаружение угроз и возможностей. Для того, чтобы сформулировать стратегию фирмы, с помощью сбора и анализа информации о тенденциях развития факторов макро и микросреды необходимо определить, каковы перспективы развития отрасли и экономики в регионе и в целом в стране, каковы правовые аспекты деятельности организации и возможны ли изменения, каковы технологические новшества в отрасли, кто являются основными конкурентами, в чем их преимущества и недостатки, как это использовать для придания собственных конкурентных преимуществ, кто являются поставщиками и потребителями продукции, каковы их запросы, поведение, вкусы, привычки, отношение к вашей продукции, какова демографическая ситуация и т.д. Для изучения внешней среды в организации должна быть создана система регулярных наблюдений, которая может осуществляться маркетинговыми, плановыми службами, комитетами по стратегическому планированию путем применения следующих способов:

- анализа публикаций в книгах, журналах и других информационных источниках;
- участия в профессиональных конференциях;
- анализа опыта деятельности других организаций;
- проведения внутриорганизационных собраний, обсуждений;
- изучения мнения сотрудников организации.

Для анализа и прогноза развития макросреды используются разные методы: PEST-анализ (таблица 17), прогнозирование отдельных тенденций и событий: сценарный анализ, имитационное моделирование, факторный анализ, экспертный анализ.

Необходимость **анализа потребителей** лежит в основе маркетинговой концепции деятельности организации. Он позволяет узнать, какая продукция пользуется большим спросом, на какой объем продаж рассчитывать, как расширить рынок сбыта. На основе маркетинговых исследований составляется профиль покупателя, который включает в себя следующие характеристики:

- географическое местоположение потребителей;
- демографическая характеристика (возраст, пол, образование, жизненный цикл семьи);

- социально-экономическая характеристика (принадлежность социальному классу, уровень дохода, сфера деятельности);
- психографическая характеристика (стиль поведения, вкусы, привычки, предпочтения);
- особенности покупательского поведения (отношение к продукту, оценка качества, повод для совершения покупки, характер и время использования, частота и объем закупок, уровень информированности, чувствительность к цене и т.д.).

Таблица 17

PEST-анализ

<p>Политико-правовые факторы Правительственная стабильность; налоговое законодательство и политика в этой сфере; антимонопольное законодательство; законы по охране окружающей среды; регулирование занятости населения; внешнеэкономическое законодательство; политика государства по отношению к иностранному капиталу; политика профсоюзов.</p>	<p>Экономические факторы Тенденции валового национального продукта; стадия делового цикла; процентная ставка и курс национальной валюты; количество денег в обращении; уровень инфляции, безработицы, контроль над ценами и заработной платой; цены на энергоресурсы; инвестиционная политика.</p>
<p>Социокультурные факторы Демографическая структура населения; стиль жизни, обычаи, привычки; социальная мобильность населения; активность потребителей.</p>	<p>Технологические факторы Затраты на НИОКР из различных источников; защита интеллектуальной собственности; государственная политика в области НТП; новые продукты (скорость обновления, источники идей).</p>

Анализ поставщиков основывается на определении следующей характеристики:

- стоимость поставляемого товара;
- гарантия качества поставляемого товара;
- временной график поставки товаров;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки.

Поставщики материалов и комплектующих изделий могут иметь значительную силу и порой ставят организацию в сильную зависимость от себя, особенно, в условиях отсутствия конкуренции в поставках. Устанавливая высокую цену, поставщики отнимают часть прибыли фирмы, и поэтому усилия руководства должны быть направлены на снижение зависимости от поставщиков и поиск наиболее выгодных и надежных партнеров. Анализ рынка рабочей силы как основного поставщика трудовых ресурсов направлен на изучение наличия кадров необходимой специализации и квалификации для нужд фирмы, уровня стоимости рабочей силы.

Анализ конкурентов является наиболее важным, т.к. знание сильных и слабых сторон конкурентов помогает выстроить свою стратегию конкурентной борьбы. Кроме конкурентов в отрасли и на конкретном рынке субъектами конкуренции являются также потенциальные конкуренты и фирмы, производящие замещающие продукты (товары-субституты). Важно создавать барьеры для вступления новых «пришельцев» на рынок, в качестве которых можно рассматривать:

- углубленную специализацию в производстве продукции;
- низкие издержки производства за счет экономии от большого объема производства;
- контроль за каналами распределения.

Анализ внутренней среды иначе называется управленческим обследованием функциональных зон организации: маркетинга, финансов, производства, человеческих ресурсов, культуры фирмы. В результате обследования необходимо сформулировать сильные и слабые стороны организации.

В области маркетинга анализируется доля рынка, конкурентоспособность, разнообразие ассортимента, качество продукции и обслуживания клиентов, уровень цен, эффективность рекламы и продвижения товара, проводятся ли маркетинговые исследования в организации. **Финансовый анализ** необходим для выявления резервов повышения финансовой устойчивости предприятия, эффективности использования и движения денежных средств организации, создания инвестиционных возможностей, повышения прибыльности и ликвидности организации.

В области производства необходимо ответить на следующие вопросы:

- Можем ли мы производить товары и продавать по более низкой цене и почему?
- Зависим ли мы от поставщиков?
- Является ли наше оборудование современным и хорошо ли оно обслуживается?
- Есть ли у нас эффективная система контроля?
- Эффективен ли процесс производства и как его улучшить?

В области человеческих ресурсов:

- Какова квалификация работников и как ее повысить?
- Какова система мотивации и стимулирования персонала, позволяет ли она достигать цели организации?

В области имиджа и культуры организации: Какова репутация организации по сравнению с другими, как ее улучшить?

Универсальным методом стратегического анализа является **SWOT-анализ** (таблица 18), где выявляются угрозы и возможности со стороны внешней среды и сильные и слабые стороны организации, на основе которых должна быть построена будущая стратегия организации.

Таблица 18

SWOT-анализ - первичный стратегический анализ компании «Аэрофлот»

	Возможности	О		Сильные стороны	S
1	Регионы России, где господствуют местные авиаперевозчики	1	1	Географическое положение	
2	Увеличение потребности авиаперевозках в мире	2	2	Разветвленная инфраструктура	
...			...		
	Угрозы	Т		Слабые стороны	W
1	Низкая покупательная способность населения России	1	1	Отсутствие единой информационной системы	
2	Рост цен на традиционных курортах	2	2	Старый авиапарк	
3	Конкуренция со стороны западных авиаперевозчиков	3	3	Необходимость ликвидации рабочих мест в связи с переходом на новый авиапарк	
...			4	Неэффективная эксплуатация некоторых линий	

Внешняя среда

Внутренняя среда



Практикующее упражнение. Задание 2. Проанализируйте внешнюю и внутреннюю среду вашей организации, составьте SWOT-анализ.

4.4. Разработка, реализация и оценка стратегии организации

Когда SWOT- анализ завершен, менеджер и его команда по разработке стратегии, состоящая из менеджеров и специалистов по финансам, маркетингу, производству, начинает поиск различных стратегий, которым может следовать фирма, чтобы извлечь максимальные выгоды из имеющихся возможностей, преодолеть слабые стороны организации и предотвратить угрозы со стороны внешней среды. Сначала нужно рассмотреть нынешнюю стратегию организации, насколько она позволила достичь целей, которые были поставлены перед фирмой. Если обнаружено значительное несовпадение желаемого с результатами, то необходимо искать другие стратегические альтернативы. Они оцениваются по следующим критериям:

- Совместим ли вариант стратегии с миссией и целями организации?
- Использует ли стратегия ключевые возможности внешней среды и преимущества организации?
- Предотвращает ли угрозы и слабые стороны предприятия?
- Реалистична ли стратегия?

После тщательного анализа, парного сравнения, оценки каждой из альтернатив обсуждения путем голосования менеджеры **выбирают новую стратегию организации**, после чего начинается процесс **ее реализации**. На основе общей стратегии организации разрабатываются стратегии структурных подразделений и функциональных областей. Это значит, что стратегия должна быть переведена в каждодневную деятельность и конкретные действия структурных подразделений и каждого члена организации. Внедрение стратегии начинается с разработки краткосрочных планов на один год и меньше, в которых даны рекомендации для каждого подразделения компании. На этом этапе начинается оперативное или текущее планирование, осуществляемое средним и низовым уровнем управления.

Реализация стратегии основывается на осуществлении организационных изменений, которые называются стратегическими изменениями, и направлена на решение следующих трех задач:

1. установление приоритетности среди административных задач (распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем);
2. установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами (структурой, системой мотивации и стимулирования, норм и правил поведения, разделяемых ценностей и верований, квалификации работников и менеджеров);
3. выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Степень и характер изменений обусловлены направленностью новой стратегии. Когда организация меняет отрасль, соответственно меняется продукт и рынок сбыта, это требует глубокие преобразования в организации. Радикальные преобразования связаны с разделением или слиянием с другой компанией, умеренные – с выпуском новой продукции на рынок, обычные изменения обусловлены небольшими преобразованиями, например, в маркетинговой сфере, чтобы привлечь новых покупателей.



Практикующее упражнение. Задание 3. Исходя из анализа внешней и внутренней среды, сформулируйте стратегию своей организации.

Оценка стратегии – последний этап стратегического планирования, где необходимо сравнить результаты работы с целями. Менеджеры должны постоянно контролировать процесс осуществления стратегии, особенно в ключевых сферах и на

основных этапах. Это необходимо, чтобы оценить, движется ли организация полным ходом по направлению к реализации долгосрочных целей или топчется на месте. В процессе контроля путем установления формальной системы контроля менеджер постоянно отвечает на вопросы:

1. Внедрена ли стратегия так, как планировалось?
2. Являются ли те факторы, на базе которых был сделан выбор стратегии, все еще значительными и действенными?
3. Достигаются ли с помощью стратегии намеченные результаты?
4. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
5. Соответствует ли организационная структура стратегии организации?

Если выявились отклонения в реализации стратегии, то производится анализ причин отклонения и корректировка стратегии. Причиной корректировки и глобального изменения стратегии могут быть существенные изменения факторов внешней среды, представляющие угрозу или дающие дополнительные возможности для развития бизнеса, поэтому необходим постоянный мониторинг внешней среды и гибкий подход к разработке и реализации долгосрочных планов.

4.5. Типы стратегий.

Стратегия каждой фирмы уникальна и зависит от специфики деятельности, ресурсных возможностей, от конкретной ситуации на рынке. Однако существуют некоторые общие подходы к формулировке стратегий, их общая типология (таблица 19).

Таблица 19

Типы стратегий

Признак	Обозначение
Уровень применения	Общая (корпоративная) стратегия, стратегии бизнес-единиц, функциональные стратегии
Функция	Стратегия сбыта, продуктовая стратегия, стратегия исследований и разработок, финансовая стратегия, кадровая стратегия
Уровень целей	Стратегия роста, стратегия стабилизации, стратегия сокращения
Характер интеграции и диверсификации	Стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия прямой вертикальной интеграции, стратегия горизонтальной интеграции, стратегия конгломеративной диверсификации
Продукты/ рынки	Стратегия концентрации, стратегия развития рынка, стратегия развития товара, стратегия диверсификации
Конкурентная среда	Стратегия руководства общими издержками, дифференцированная стратегия, сочетание стратегий

В зависимости от уровня применения стратегии, единицы планирования и размера фирмы выделяют **общую стратегию** организации (корпоративную), стратегии хозяйствующих подразделений (**бизнес-единиц**) и **функциональные стратегии**, разрабатываемые функциональными подразделениями. Три уровня стратегий образуют ее иерархическую структуру, и для достижения целей организации они должны быть согласованы и непротиворечивы по отношению к стратегиям более высокого уровня.

В зависимости от характера постановки целей различают следующие виды стратегий:

- **Стратегия стабилизации (ограниченного роста).** Уровень целей при реализации данной стратегии устанавливается такой же, как в предыдущем периоде, но с учетом инфляции. Эта стратегия применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация удовлетворена своим положением и не хочет рисковать.

- **Стратегия роста.** Рост организации при этом осуществляется путем ежегодного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей по сравнению с предыдущими показателями. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями, при диверсификации производства. Рост может быть **внутренним** путем расширения ассортимента товаров, увеличения доли на рынке, повышения производительности труда, эффективности производства и **внешним** путем слияния или поглощения другой компании.

- **Стратегия сокращения.** Уровень целей устанавливаются ниже, чем в предыдущем периоде. При реализации этой стратегии принимаются следующие действия: или ликвидация, т.е. распродажа материальных ресурсов и активов организации; или отсечение лишнего, т.е. реализация невыгодных производств; или сокращение и переориентация деятельности, направленная на сокращение расходов, уменьшение активов, невыгодных направлений деятельности.

- **Стратегия сочетания,** которая характерна для диверсифицированных фирм.

В зависимости от типа товара и вида рынка возможны следующие пути развития фирмы (рис. 15):

- **Стратегия концентрации** – сохранение постоянного круга потребителей и реализация одного и того же ассортимента товаров за счет улучшения обслуживания покупателей, применения стимулирующих мер для привлечения потребителей и конкурентов;

- **Стратегия развития рынка** осуществляется при географическом расширении рынка сбыта, когда на новых рынках предлагается уже существующий товар фирмы, используются новые каналы распределения, товар адаптируется к потребностям нового сегмента.

- **Стратегия развития товара** подразумевает модификацию старых или создание новых товаров, которые предлагаются нынешним покупателям по установленным каналам сбыта. Применяется такая стратегия для того, чтобы продлить жизненный цикл товара, и предназначена она для постоянных покупателей, приверженных существующей марке.

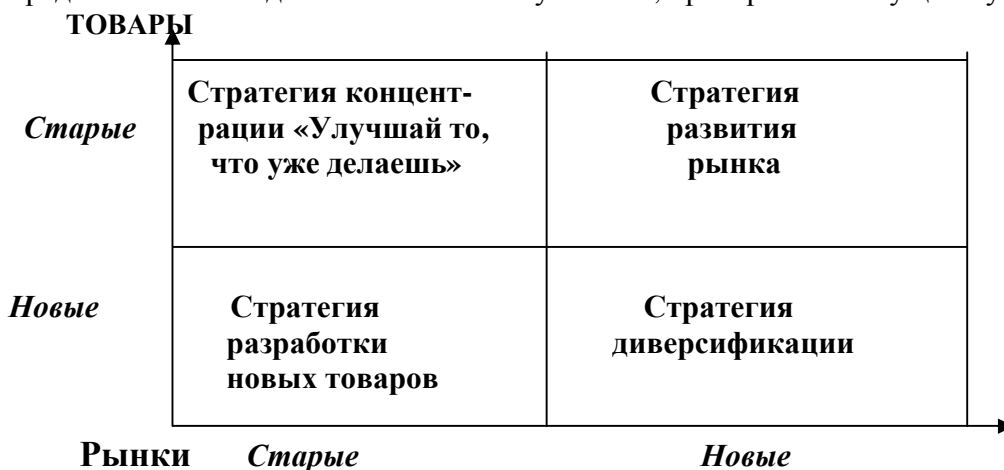


Рис. 15. Матрица возможностей по товарам и рынкам (по Ансоффу)

Стратегия диверсификации дважды направлена на реализацию новых товаров на новом рынке. Она трудно реализуема и рискованна из-за отсутствия опыта реализации нового товара и требует мобилизации значительных ресурсов для создания новых каналов распределения.

В зависимости от конкурентной среды **Майкл Портер**, профессор экономики Гарвардского университета, предложил три типа генетической стратегии:

- **Стратегия руководства общими издержками** направлена на максимизацию прибыли путем сокращения издержек производства и реализации. Такая продукция конкурентоспособна за счет низкой рыночной цены и обеспечивает большой объем продаж производителю, но отличается низким уровнем модификации товара.

- **Стратегия дифференциации** отличается в конкуренции с другими производителями акцентом на уникальное качество и свойства товара, дизайн, особое обслуживание клиентов. Эта стратегия позволяет устанавливать высокие цены на продукцию и направлена на тех покупателей, которые приобретают продукцию, не являющуюся массовой, серийной.

- **Сочетание стратегий** направлено на снижение издержек производства и достижение дифференциации товара, является одной из самых эффективных и перспективных стратегий.

Следующую группу стратегий составляют стратегии роста компании путем приобретения или создания дочерних фирм:

- **Стратегия обратной вертикальной интеграции** направлена на создание и приобретение организаций, обеспечивающих фирму сырьем, комплектующими изделиями по технологической цепочке назад, таким образом, уменьшая зависимость от поставщиков, например, торговая организация создает производство товара или нефтеперерабатывающее предприятие занимается добычей нефти.

- **Стратегия прямой вертикальной интеграции** направлена на создание предприятий прямо по технологической цепочке, например, производитель создает свою систему распределения и продажи товаров. Такая стратегия позволяет установить контроль над структурами, обеспечивающими снабжение, производство и реализацию товаров.

- **Стратегия горизонтальной интеграции** подразумевает объединение предприятий одной отрасли, которое дает конкурентные преимущества путем увеличения рыночной доли, усиления позиции на рынке.

- **Стратегия конгломеративной диверсификации** позволяет организовывать производство товаров, технологически не связанных. Такая стратегия обеспечивает фирме стабильность и возможность инвестирования перспективных в будущем производств за счет наиболее прибыльных сегодня направлений деятельности.

4.6. Текущее планирование в организации

Важным аспектом в реализации стратегии является текущее планирование. Текущие планы разрабатываются для того, чтобы все подчиненные, ответственные за внедрение стратегии, имели четкое представление о том, что и как они должны делать, чтобы их цели были достигнуты. Составление текущих планов является исключительной функцией руководителей отделов и подразделений (функциональных руководителей). Окончательный вариант текущих планов формируется на основе производственной стратегии и общих целей фирмы, и очень важно, чтобы они соответствовали бюджету организации, отражающему распределение ее ресурсов на текущий период.

Руководители организации должны разрабатывать три типа планов для ежедневного контроля производственного процесса и обеспечения соответствия общей стратегии организации:

1. функциональные планы функциональных подразделений: маркетинговый, производственный, финансовый планы;
2. единовременные планы, предназначенные для выполнения отдельных программ и проектов;
3. стабильные планы: политика, стандартные инструкции, правила, рекомендации, нормативы, которые разрабатываются для регулярно повторяющихся операций, они освобождают подчиненных от необходимости принятия решений.

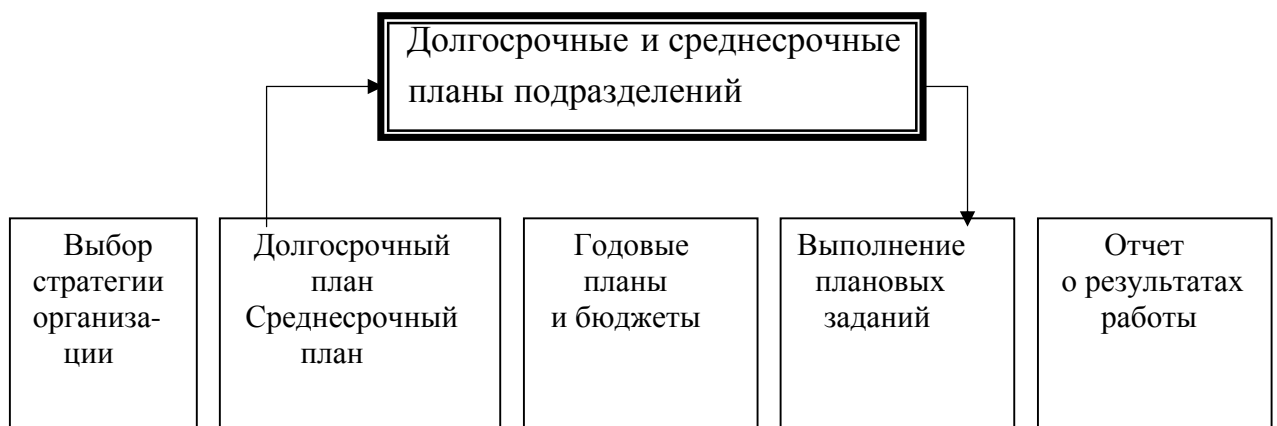


Рис. 16. Система планов в организации

4.7.1. Пути преодоления барьеров в текущем планировании

1. **Поддержка высшего руководства.** Очень часто со стороны оперативных менеджеров не придается должное внимание и значение текущему планированию. В результате такие менеджеры обречены на непрерывную деятельность по решению бесконечных проблем. Высшее руководство должно поощрять и поддерживать, принимать участие в текущем планировании деятельности предприятия.
2. **Ответственность за процесс планирования.** Необходимо назначать среди своих подчиненных ответственных, а каждое плановое задание или проектный план и регулярно проверять, как идет выполнение.
3. **Обучение планированию.** Недостаток навыков и опыта планирования необходимо преодолевать обучением методике составления планов.
4. **Эффективная система обмена информацией.** При составлении планов необходимо создавать условия для свободного получения и обмена информацией, предоставлять все необходимые для принятия решений факты.
5. **Связь планирования с системой вознаграждения.** Личностные предубеждения против планирования сокращаются, когда людей награждают за составление эффективного плана и его реализацию.
6. **Поощрение системы участия и развитие групповых навыков управления.** Составление планов требует обсуждения тех, кто будет их реализовывать, необходимо, чтобы они имели возможность внести свои предложения и изменения в будущие планы.
7. **Разработка альтернативных планов.** В условиях сложной, динамичной внешней среды необходимо в случае наступления непредвиденных обстоятельств

разрабатывать альтернативные «кризисные» планы, предусматривающие действия в этих условиях.

8. **Открытая реакция на сопротивления.** Любые изменения, неуверенность, что эти планы будут выполнены, вызывают у персонала реакцию сопротивления изменениям. Необходимо давать своим подчиненным возможность свободно выражать свое мнение.
9. **Ограничение планирования.** Необходимо помнить, что действенность планирования имеет свои границы. Эффективное планирование не является единственным залогом успеха.

4.7. Методы календарного планирования

4.7.1. График Ганта

График Ганта – это контрольная схема, на которой по горизонтали отмечают время, а по вертикали – виды деятельности или задания. Горизонтальные квадраты представляют собой сроки выполнения каждого задания, а дополнительные пометки в каждом горизонтальном квадратике означают реальное выполнение каждого задания.

Пример графика Ганта, разработанного для контроля за постройкой фундамента для производственного компрессора и его установкой показан в таблице 20. Скобки показывают время начала и завершения работ, чистые квадраты – продолжительность реального процесса. Точка «Текущая дата» показывает наступившее реальное время, чтобы определить стадию выполнения на текущий момент. График Ганта используют как для планирования, так и для контроля любого проекта или задания, он показывает расхождения между планом и реальными действиями.

Таблица 20

График Ганта

Неделя	1	2	3	4	5	6	7	8
Действия								
Получение стали	Заказ (□)			Поставка (□)				
Постройка фундамента					Разметка (□)	Сварка (□)		
Боковые панели	Разметка (□)	Устройст- во (□)	Установка (□)	Сварка (□)				
Верх и низ		Разметка (□)	Сварка (□)					
Получение компрессора	Заказ (□)				Постав-ка (□)			
Сборка						Сбор-ка (□)	Покрас-ка (□)	
Электропроводка								(□)
Изоляция								

- начало по плану
 - конец по плану
 - реальное выполнение

Текущая дата



Практикующее упражнение. Задание 4. На основе данного примера скажите, какие существуют проблемы выполнения намеченного плана? Составьте аналогичный график работ, связанный с вашей деятельностью в организации.

4.7.2. Метод сетевого планирования

ПМНО (программный метод наблюдения и оценки) был разработан в конце 50-х годов, чтобы помочь менеджерам планировать крупномасштабные проекты и наблюдать за их выполнением. Для этого необходимо определить все значимые виды деятельности (действия), необходимые для выполнения проекта, события, которые сигнализируют о завершении этих действий и время, необходимое для выполнения каждого действия. Эта информация необходима для создания цепной диаграммы, которая изображает все действия, события и сроки от начала до окончания проекта.

Таблица 21

Перечень действий и событий

Действия	Описание	События	Предшествующее действие
		А начало	
1.	Найти место для офиса	С нанять 3 человека	Начало (А)
2	Подыскать людей для работы	В Подписан договор аренды	Начало (А)
3	Заказать мебель	Д Офис обставлен	В
4	Разработать материалы для работы	Е Материалы разработаны	В
5	Проинструктировать служащих	Ф Служащие знают, что они должны делать	С,Е
6	Начать работу	Г Принят первый посетитель	Д,Ф

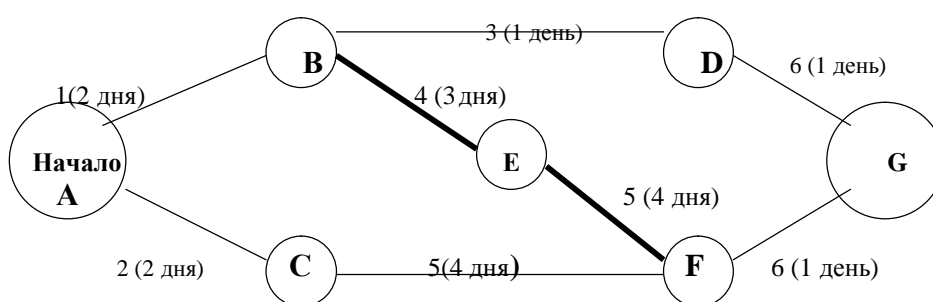


Рис. 17. Сетевой график

Критический путь – последовательность действий, ведущих от начала до конца проекта. На диаграмме можно найти 3 пути (рис. 17):

1. А – В – Е – F – G;
2. А – В – D – G;
3. А – С – F – G.

Протяженность каждого пути определяется как сумма времени на выполнение каждого действия. Самый длинный путь будет критическим путем для реализации проекта.



Практикующее упражнение. Задание 5. Какой путь будет критическим на данной схеме и сколько времени уйдет на реализацию этого проекта? Составьте свой сетевой график реализации организационного проекта.



Практикующее упражнение. Задание 6. Ситуация для анализа «Выбор стратегического решения»

Историческая справка

Фирма «Юниверсал» основала свой бизнес в Великобритании в 1950 году, развивалась и уже в 70-е и 80-е годы имела стабильные 15% европейского рынка предметов личной гигиены. Компания концентрировалась на умеренно инновационных товарах в диапазоне низких и средних цен. Успех компании был обусловлен также отличным пониманием нужд своих потребителей и исключительно гармоничными трудовыми отношениями внутри фирмы. Рыночный успех «Юниверсал» отразился и на положении фирмы на рынке ценных бумаг. Акции «Юниверсал» котировались на ведущих биржах Европы. Доход на акцию и дивиденды росли за последние десять лет. К настоящему времени доход на акцию составляет 4 экю, дивиденд – 2 экю. Держателями акции являются мелкие инвесторы, заинтересованные в сочетании стабильного дохода с умеренным ростом.

Философия руководства

Положение «Юниверсал» в промышленности вызвали значительный интерес общественности. В недавнем выпуске авторитетного журнала была опубликована большая статья с интервью с председателем Совета Директоров г-ном Бернардом. Приведем некоторые выдержки из интервью.

Вопрос: «Г-н Бернар, в настоящее время растет общественный интерес к социальной роли бизнеса. Общественность проявляет интерес к ответственности промышленности по отношению к потребителям и высказывает озабоченность по поводу состояния окружающей среды. Оказывает ли это какое-то влияние на принятие решений руководством компании?»

Аллан Бернар: «Мы должны достичь целей при принятии своих решений. Прежде всего, мы озабочены благосостоянием наших акционеров в долгосрочном плане. Мы стремимся к стабильно растущим доходам на акцию и дивиденды, а это ведет к росту курсовой стоимости наших акций. Тесно связано с этим и наше стремление поддержать рыночную долю в 15%. Мы несем ответственность перед нашими потребителями в смысле качества продуктов и уровня цен на них. В последние годы мы поставляли на рынок доброкачественные товары, поддерживали ежегодный рост цен на самом низком в нашей отрасли уровне. Мы несем ответственность перед нашими сотрудниками, которые имеют высокий уровень заработной платы, хорошие условия труда и гармоничные трудовые отношения. Мы являемся главными работодателями в регионах и обеспечиваем высокий уровень занятости населения. Мы несем ответственность и перед всем обществом. Выпуская новые продукты, мы постоянно превосходим все стандарты ЕС, наша продукция отличается экологической безопасностью, что требует больших вложений в исследование и разработку в данной сфере».

Возникшая проблема

В январе 1995 г. Совет Директоров компании столкнулся с проблемой принятия важнейшего решения. Без существенных изменений в ассортименте выпускаемой продукции невозможно сохранить положение на рынке. Совет Директоров рассматривал несколько вариантов новой стратегии фирмы и пытался выбрать самый лучший, который, с одной стороны, позволил бы поддержать рентабельность компании на должном уровне, с другой – в наибольшей степени соответствовал бы целям и философии организации. Группа стратегических исследований разработала три альтернативных варианта стратегии фирмы.

Каждый вариант был доступен компании, но одновременно исключал все другие. Мог быть реализован только один вариант стратегии.

Стратегия А

«Юниверсал» должен сконцентрировать свои усилия на сегменте дорогостоящих продуктов. Доля рынка при этом неизбежно сократится с 15 до 10%, розничные цены увеличатся на 10%, в то же время новые продукты будут по своим качествам превосходить все мыслимые стандарты ЕС, а занятость останется неизменной. Существенным плюсом этой стратегии является увеличение за последующие 4 года доходов и дивидендов до 8 и 4 эю на акцию, соответственно.

Стратегия В

«Юниверсал» должен сконцентрировать свои усилия на производстве наиболее дешевых продуктов из своего ассортимента, забыть о частом обновлении и нацелиться на большие объемы производства. Рыночная доля при этом увеличится до 20% в течение последующих 4 лет, в значительной степени потому, что цены придется держать на нынешнем уровне. Экологические стандарты будут соответствовать всем существующим стандартам ЕС. Акционеры могут ожидать сохранения существующих доходов и дивидендов. К сожалению, при реализации этой стратегии одна треть существующего управленческого персонала, включая двух директоров, должна быть уволена. С другой стороны, число занятых увеличится на 15 %, что уменьшит безработицу в регионе с 8 до 2%.

Стратегия С

«Юниверсал» принципиально меняет ассортимент продукции и концентрируется на впервые разработанных продуктах, тесно связанных с движением «зеленых». Новые продукты и упаковка должны быть спроектированы, исходя из этой концепции. Новые продукты должны быть на 50% лучше, чем достижимые в будущем экологические стандарты ЕС. Однако цены на новые продукты сразу же увеличатся на 25%, а необходимость исследований приведет к ежегодному росту цен на 10-15%, тем не менее, доля рынка, принадлежащая «Юниверсал», останется равной 15% из-за непреходящего интереса покупателей к экологическим аспектам предлагаемых товаров. Новый ассортимент потребует значительных инвестиций в новое оборудование. Автоматизация и новые технологии потребуют увеличения числа руководителей среднего звена и компетенции работающих менеджеров. При этом численность занятых сократится на 25%, что увеличит безработицу до опасного уровня в 15%. Более того, потребность в постоянных инвестициях вынудит отказаться от выплаты дивидендов и не сможет обеспечить доход на акцию больше, чем 2 эю в течение последующих пяти лет.



Вопросы:

1. Принимая во внимание все цели и задачи, сформулированные руководством «Юниверсал», дайте оценку их действий.
2. Какие плюсы и минусы характеризуют варианты стратегий?
3. Какую стратегию вы рекомендуете выбрать?
4. Какие изменения можно внести в философию фирмы?
5. Сделайте прогноз поведения акционеров.



Контрольные вопросы:

1. Каковы основные черты стратегического управления?
2. В прерогативу какого уровня управления в организации входит стратегическое планирование?
3. Кратко опишите этапы стратегического планирования.
4. Что такое миссия организации?

5. Как формулируются цели организации?
6. Какова методика анализа макросреды организации?
7. Какова методика анализа микросреды?
8. Каковы аспекты управленческого контроля организации?
9. В чем сущность SWOT-анализа?
10. Перечислите типы стратегий организации, поясните, в чем особенности каждой стратегии.
11. Что входит в процесс реализации стратегии?
12. Перечислите типы организационных планов и их специфику.
13. Обоснуйте необходимость и назовите основные пути преодоления преград в текущем планировании.

Тема 5. Организационные структуры и механизм управления



5.1. Понятия делегирование, полномочия и ответственность

5.2. Линейные и штабные полномочия

5.3. Централизация и децентрализация управления

5.4. Департаментализация, типы и виды организационных структур, их достоинства и недостатки.

5.5. Типология форм и методов эффективного контроля

5.1. Понятия делегирование, полномочия и ответственность

Для реализации стратегии, эффективного достижения целей необходима правильно построенная организационная структура. Процесс построения структуры организации, определение существенных связей среди людей, задач и видов деятельности называется **организацией**. Это одна из основных функций управления. При создании, проектировании организации необходимо определить, по каким признакам будут группироваться работники, какие виды работ выполнять, из каких подразделений будет состоять организация, как распределить полномочия и ответственность между уровнями управления, как организовать правильно систему обмена информацией, координации деятельности.

Формальные организационные отношения между людьми устанавливаются с помощью определения полномочий и их делегирования, установления ответственности в выполнении задач.

Делегирование – передача задач и полномочий нижестоящему лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Это средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации. Если существенная задача не делегирована другому подчиненному, то руководитель должен выполнять ее сам, а это фактически невозможно. Мэри Паркер Фоллетт, один из классиков менеджмента, заметила, что сущность управления заключается в умении «добиваться выполнения работ другими».

Цели делегирования:

- разгрузка вышестоящих руководителей, освобождение их от текущей, создание наилучших условий для решения стратегических задач;
- повышение дееспособности, активизация заинтересованности и вовлеченности нижестоящих звеньев в управленческий процесс.

Процесс делегирования включает в себя следующие этапы:

- поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;
- предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;
- установление ответственности за выполнение задач.

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия, но вышестоящий начальник не имеет право передавать подчиненному свою ответственность перед своим руководителем.

Требования к рациональному делегированию и ответственности:

- принцип единоначалия – сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним непосредственным начальником;
- принцип соответствия – поставленные задачи должны соответствовать имеющимся полномочиям;
- принцип достаточности – масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника;
- принцип мотивированности – расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты и влияния.

Полномочия – это ограниченное право использовать ресурсы организации, направлять усилия подчиненных на выполнение определенных задач, принимать решения.

Полномочия делегируются должности, а не индивиду. Когда он переходит на новую должность, он теряет полномочия старой должности и приобретает полномочия новой. Всегда существуют пределы полномочий, они определяются политикой, процедурами, правилами, должностными инструкциями, изложенными письменно или переданными устно. Не следует полномочия смешивать с властью, под которой подразумевается реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Если полномочия определяют, что лицо, занимающее определенную должность, имеет право делать, то власть определяет, что он может делать. Можно иметь власть, не имея полномочий.



Практикующее упражнение. Задание 1. Попробуйте конкретизировать понятия «делегирование» (кому какая задачи делегирована) и «ответственность» (какие сотрудники несут ответственность и какие действия предприняты после обнаружения ошибок в работе) в следующих проблемных ситуациях:

Ситуация 1. Сотрудник принят на работу по монтажу печатных плат видеоманитофонов. В процессе контроля готовой продукции обнаружен брак монтажа печатных плат.

Ситуация 2. Врач-хирург поручил медицинской сестре в ходе процесса проводимой операции перелить кровь больному. Пациент умер из-за неправильно выбранной медицинской сестрой группы крови для переливания.

Ситуация 3. В результате ошибки инженера не заказаны комплектующие для производства подъемных механизмов, поэтому обязательства завода по отгрузке готовой продукции не выполнены в срок.

5.2. Линейные и штабные полномочия

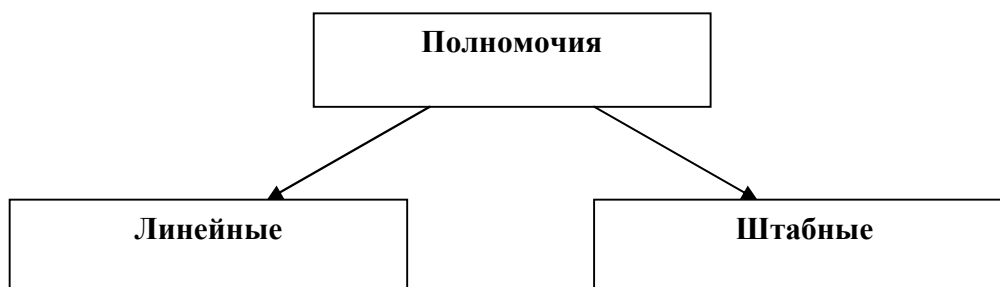


Рис. 18. Виды организационных полномочий

Линейные полномочия – это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и далее другому подчиненному (рис. 18). Линейные полномочия выражают существующую в организации систему властных отношений между руководством и подчиненными. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации, называемую **цепью команд или скалярной цепью** (рис. 19).

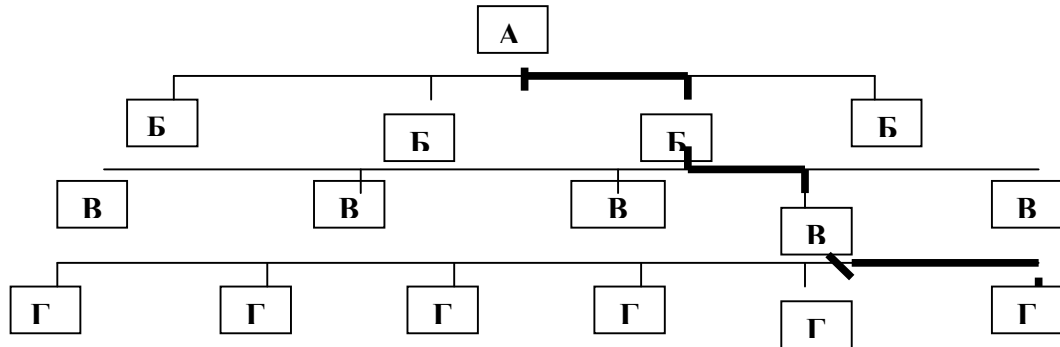


Рис. 19. Скалярная цепь

Штабные полномочия – это право специалистов штабного аппарата советовать или помогать линейным руководителям в принятии решений. Виды штабных полномочий определяются типом штабного аппарата и силой его властных полномочий и влияния в организации.

Административный или штабной аппарат может быть трех видов:

- 1. Консультативный аппарат** формируется на временной или постоянной основе из специалистов, консультирующих по проблемам, требующим специальной подготовки (правовым проблемам, новейшей или специальной технологии, обучения и повышения квалификации).
- 2. Обслуживающий аппарат** выполняет обслуживающие функции (маркетинговые исследования, финансирование, планирование, материально-техническое снабжение).
- 3. Личный аппарат** формируется из секретарей и помощников руководителя.



Рис. 20. Виды штабных полномочий

Рекомендательные полномочия штабного аппарата являются наиболее ограниченными и сводятся к консультированию линейного руководства. Введение процедуры **обязательного согласования** обеспечивает расширение рекомендательных полномочий и обязывает линейное руководство согласовывать определенный круг вопросов со штабным аппаратом.

Параллельные полномочия включают право отклонять определенные решения линейного руководства и представляют собой дальнейшее расширение штабных полномочий.

Функциональные полномочия означают представление штабному аппарату прав как предлагать, так и запрещать определенные действия в пределах своей компетенции.

5.3. Централизация и децентрализация управления

Организационные отношения в фирме во многом определяются степенью централизации и децентрализации управления, обусловленной рядом факторов: спецификой деятельности и отрасли, размером предприятия, стилем управления менеджеров высшего ранга. **Централизация управления** – сосредоточение власти и полномочий у высшего уровня руководства. **Децентрализация управления** связана с делегированием части полномочий нижестоящему уровню управления. Степень централизации определяется следующими характеристиками:

1. количеством решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления;
2. важностью этих решений;
3. последствиями решений;
4. количеством контроля за работой подчиненных.

Высшее руководство не делегирует общие цели и задачи, стратегическое планирование, формулирование политики, коллективные договоры с профсоюзами, разработку финансовой и бухгалтерской системы, контроль расходов и стратегических планов своих отделений.

Тенденция к децентрализации происходит в сильно диверсифицированных фирмах при расширении номенклатуры продукции, при освоении нового бизнеса, при выходе на международный рынок. В децентрализованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчиненных, оценка деятельности происходит на основе суммарных результатов, уровня прибыльности и роста организации. Решения делегируются по определению цен, разработке видов продукции, маркетингу.

Таблица 22

Преимущества централизации и децентрализации

Преимущества централизации
1. Централизация улучшает контроль и координацию специальных независимых функций, снижает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.
2. Сильно централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.
3. Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

Преимущества децентрализации

1. Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.
2. Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе стоит к возникающей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.
3. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествлять себя с организацией. При децентрализованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю небольшим, и он может полностью понимать его функционирование, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения. Такой руководитель может использовать такой же энтузиазм в своем подразделении, как независимый предприниматель во всем своем бизнесе.
4. Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высокой должности, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей.

При проектировании организационной структуры необходимо соблюдать норму управляемости. **Норма управляемости** – допустимое число исполнителей, подчиненных одному руководителю. Норма управляемости зависит от типа производства, сложности продукции и уровня управления (табл. 23)

Таблица 23

Норма управляемости

	Тип производства					
	мелкосерийное		серийное		массовое	
Продукция	простая продукция	сложная продукция	простая продукция	сложная продукция	простая продукция	сложная продукция
Высший уровень	3	4	4	5	5	6
Низовой уровень	7	11	9	13	11	15

В российской практике сложились следующие показатели нормы управляемости:

- для руководителей организаций и их заводов: не более 10-12 чел.;
- для функциональных отделов: не менее 7-10 чел.;
- для функциональных бюро: не менее 4-6 чел.;
- для конструкторских и технологических отделов: не менее 15-20 чел.;
- для конструкторских бюро: не менее 7-10.

При превышении нормы управляемости в 1,5 раза вводится должность заместителя.

5.4. Департаментализация, типы и виды организационных структур, их достоинства и недостатки.

Департаментализация – процесс распределения видов деятельности и ресурсов в логичные производственные единицы для исполнения определенных задач, процесс

построения организационной структуры. Деление и построение организации может происходить по различным признакам:

- функциям и виду деятельности;
- производимой продукции;
- группам потребителей;
- этапам производства;
- рабочим сменам;
- географическому положению.

Организационная структура – конструкция организации, логическое соотношение уровней управления и функциональных областей. В мировой практике сложились следующие виды организационных структур, характерных для разного типа организаций в зависимости от размеров, отраслевой принадлежности и применяемых технологий (рис 21-26).

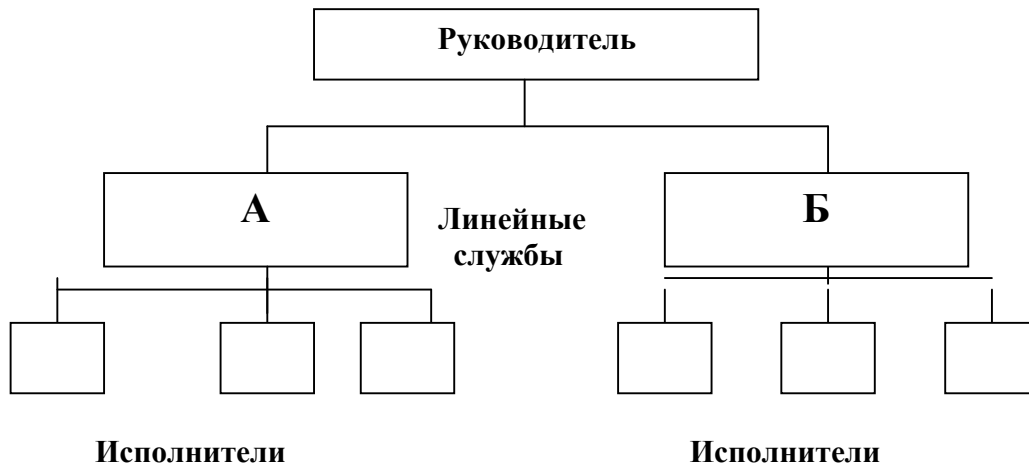


Рис. 21. Линейная структура управления

Область применения: малый бизнес

Достоинства:

- четкое разграничение ответственности и компетенции;
- простой контроль;
- быстрые формы принятия решений;
- простые иерархические коммуникации;
- персонафицированная ответственность.

Недостатки:

- высокие профессиональные требования к руководителям;
- сложные коммуникации между исполнителями;
- низкий уровень специализации руководителей;
- авторитарный стиль руководства и перегрузка руководителей.

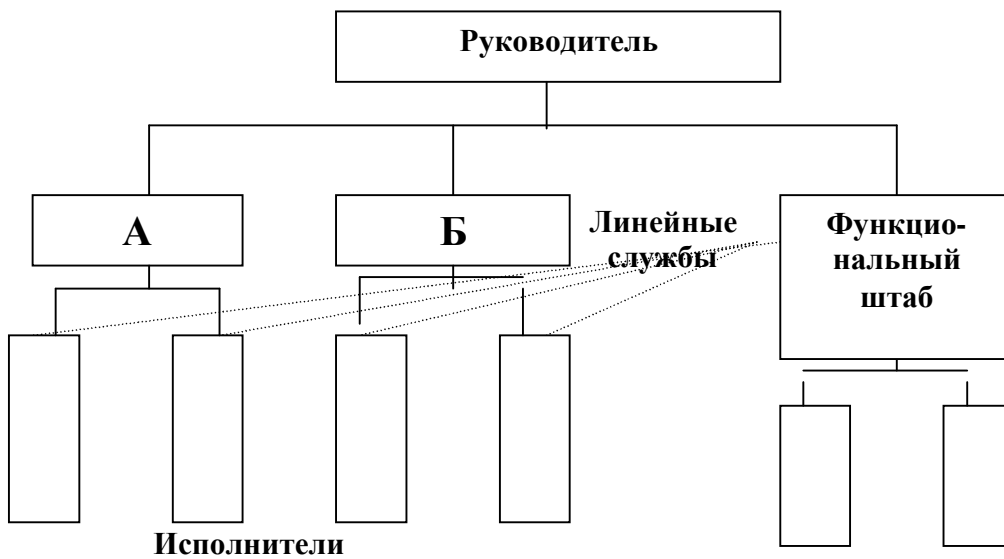


Рис. 22. Линейно-штабная структура управления

Достоинства:

- снижение загрузки линейных руководителей;
- повышение качества подготовки решений за счет привлечения специалистов;
- улучшение горизонтальной координации;
- баланс функционального и линейного руководства.

Недостатки:

- увеличение штатов;
- опасность конфликтов линейных и функциональных структур;
- сложность вертикальных коммуникаций;
- нечеткость процедур принятия решений.

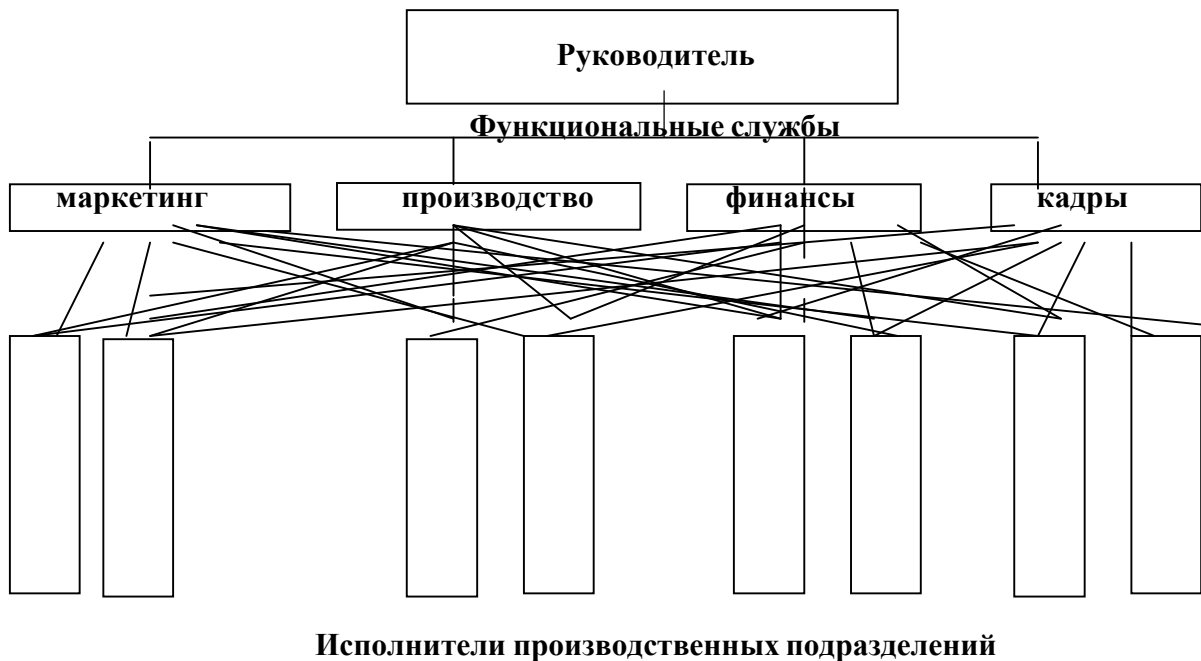


Рис. 23. Функциональная структура управления

Достоинства:

- высокий профессиональный уровень подготовки решений;
- быстрые коммуникации;
- разгрузка высшего руководства;
- профессиональная специализация руководителей.

Недостатки:

- сложность подготовки и согласования решений;
- отсутствие единого руководства;
- дублирование распоряжений и коммуникации.

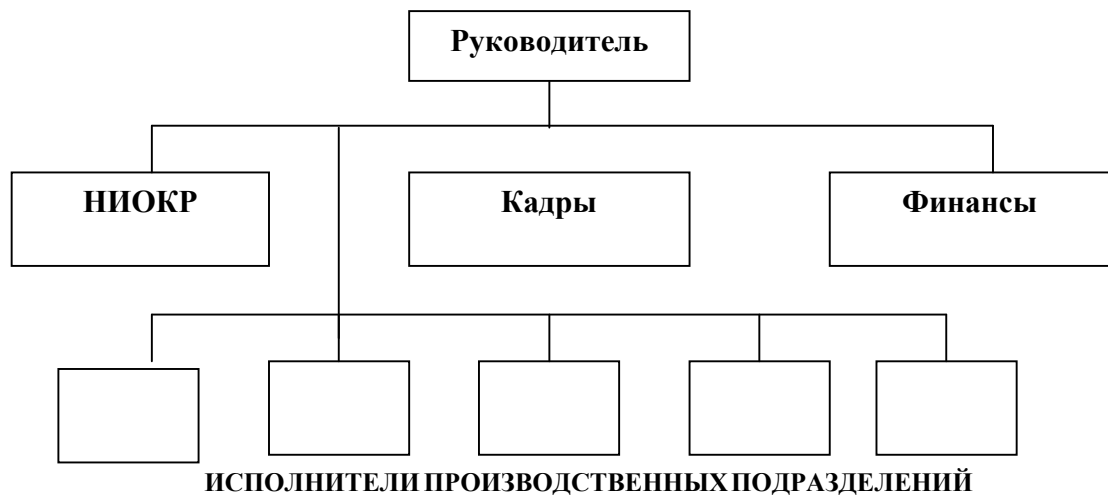


Рис. 24. Линейно-функциональная структура управления

Область применения:

- однопродуктовые предприятия;
- предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты;
- средние узкоспециализированные предприятия;
- научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации;
- крупные специализированные предприятия.

Достоинства:

- профессиональная специализация руководителей подразделений;
- снижение риска ошибочных решений;
- высокие возможности координации деятельности.

Недостатки:

- отсутствие единого технического руководства по проектам, продуктам;
- снижение персональной ответственности за конечный результат;
- сложность контроля за ходом процесса в целом и по отдельным проектам;
- размытость ответственности и границ компетенции;
- сложность коммуникации;
- возможность конфликта между функциональными областями.

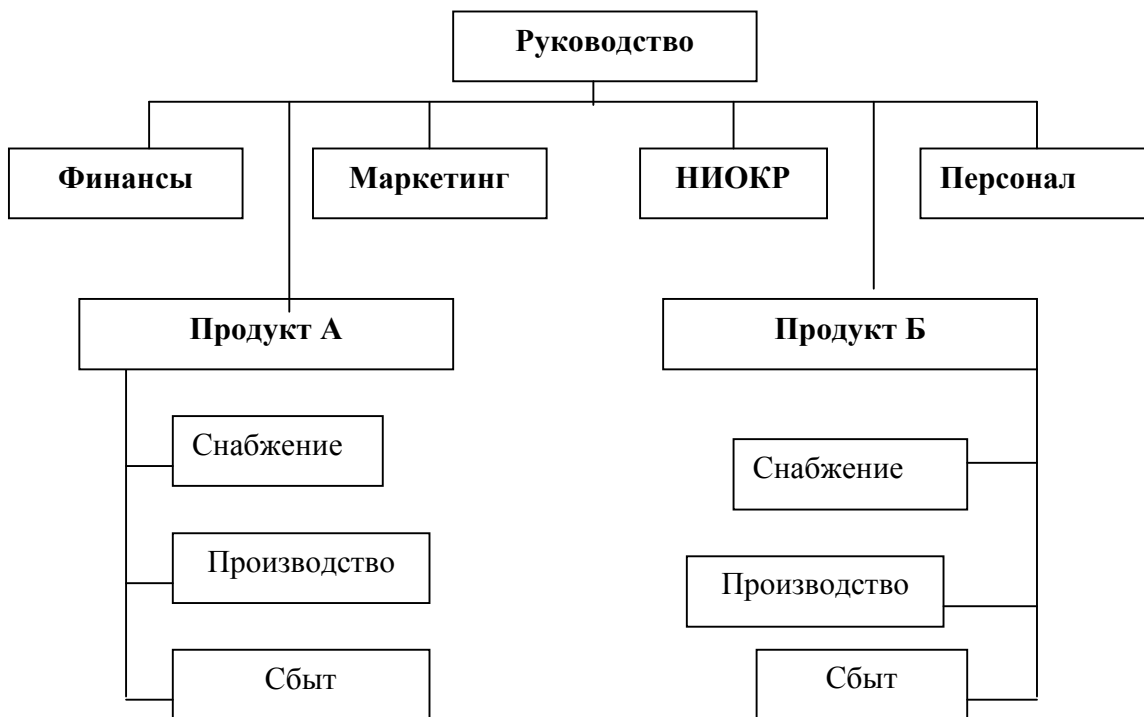


Рис. 25. Дивизиональная продуктовая организационная структура

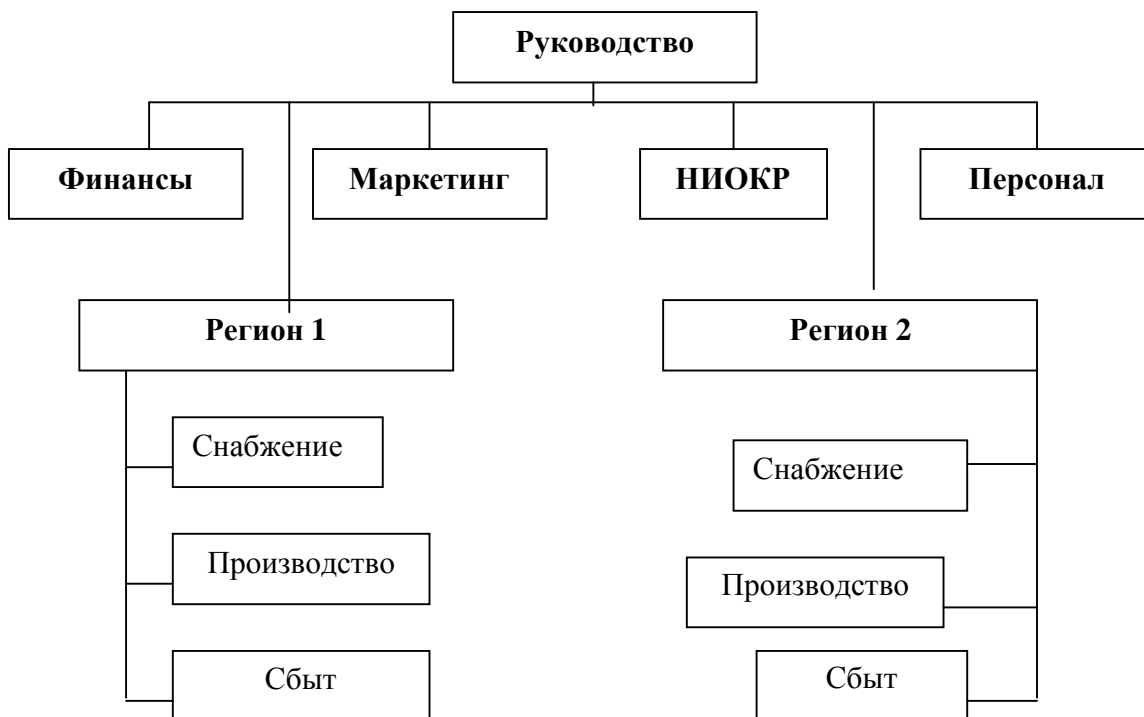


Рис. 26. Дивизиональная региональная организационная структура

Область применения:

- многопрофильные предприятия;
- предприятия, расположенные в различных регионах;
- предприятия, осуществляющие сложные инновационные проекты.

Достоинства:

- четкое разграничение ответственности;
- высокая гибкость и адаптивность структуры;
- высокая самостоятельность структурных единиц;
- разгрузка высшего менеджмента;
- простота коммуникационных сетей;
- кадровая автономия и высокая мотивация.

Недостатки:

- сложная координация;
- повышение затрат за счет дублирования функций;
- сложность осуществления единой политики;
- разобщенность персонала;
- слабый синергетический эффект.

Таблица 24

**Матричная организационная структура
Проектная организация**

Руководитель организации				
	НИОКР	Финансы	Маркетинг	Производство
Руководитель проекта 1	Группа	Группа
Руководитель проекта 2
Руководитель проекта 3

Область применения матричной структуры:

- многопрофильные предприятия со значительным объемом НИОКР;
- союзы и объединения предприятий с централизованной инфраструктурой;
- предприятия холдингового типа.

Область применения проектной организации:

- создание нового предприятия;
- освоение новых инновационных продуктов;
- учреждение дочерней фирмы или филиала;
- временная организация, создаваемая для решения отдельной задачи.

Достоинства:

- четкое разграничение ответственности по проектам;
- высокая гибкость, адаптивность системы;
- высокая профессиональная квалификация функциональных руководителей.

Недостатки:

- высокие требования к линейным и функциональным руководителям;
- высокие требования к коммуникации
- возможность конфликтов между линейными и функциональными руководителями из-за двойного подчинения;
- нарушение принципа единоначалия.

На практике обычно используются смешанные типы организационных структур, формируемые исходя из объективных условий деятельности. Органические и механистические структуры являются лишь крайними точками в континууме. Реальные структуры реальных организаций лежат между ними, обладая признаками как механистических, так и органических структур в разных соотношениях. Весьма часто различные подразделения внутри одной и той же организации имеют разные структуры. Матричная структура может возникнуть внутри функциональной структуры.

Оптимальная структура организации позволяет наиболее результативно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов, достигать цели организации с высокой эффективностью.

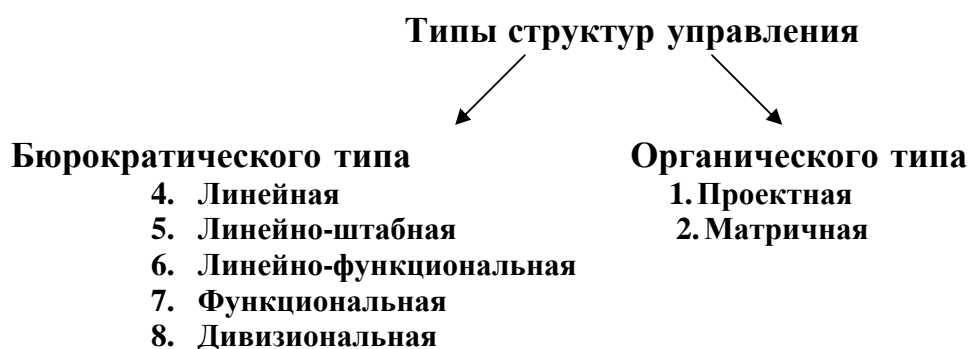


Рис. 27. Типы структур управления

Таблица 25

Сравнительная характеристика типов структур

Параметр сравнения	Бюрократические структуры (механистические)	Органические структуры (адаптивные)
Характер среды	Стабильная внешняя среда	Нестабильная, быстро меняющаяся среда
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Размытая иерархии
Тип руководства	Моноцентрический постоянный	Полицентрический, постоянная смена лидеров
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизации и инициатива работников

5.5. Типология форм и методов эффективного контроля.

Контроль – одна из важнейших функций управления, охватывающая всю систему и процессы организации. Это процесс обеспечения достижения организацией своих целей путем:

1. установления стандартов;
2. измерения фактически достигнутых результатов;
3. проведения корректировок в случае отклонения от стандартов.

Контроль выступает как функция **обратной связи** в процессе управления, информационные потоки в нем направлены от объекта к субъекту управления. Контроль завершает управленческий цикл и связывает его в единый процесс (рис. 28).

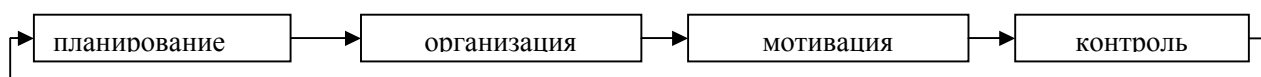


Рис. 28. Управленческий цикл, взаимосвязь функций управления

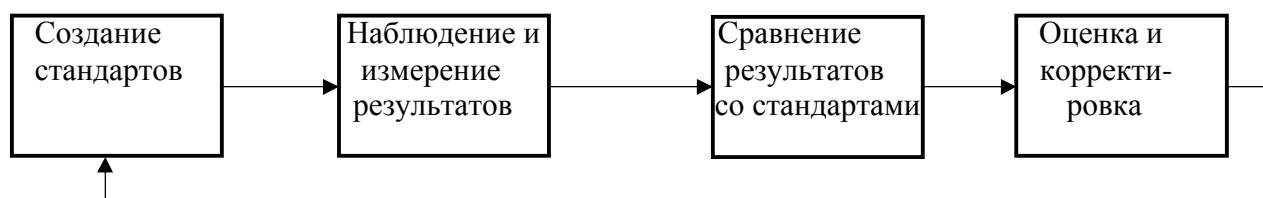


Рис. 29. Этапы процесса контроля

1 этап процесса контроля (рис. 29) непосредственно связан с функцией планирования. На этом этапе устанавливаются стандарты и критерии оценки деятельности при планировании. Стандарты, используемые для контроля, отражаются в форме плановых заданий, нормативов, показателей и выбираются из целей и стратегии развития организации.

2 этап характеризуется наблюдением изменений, процесса и результатов. Менеджер должен наблюдать систематически, несистематическое наблюдение часто приводит к кризису менеджмента или постепенно ведет к пренебрежению контролем среди подчиненных и менеджеров.

3 этап состоит в сопоставлении фактически достигнутых результатов деятельности организации с установленными стандартами. На этом этапе определяются интервалы допустимых отклонений от установленных стандартов, измеряются фактически достигнутые результаты и выявляются существенные отклонения, требующие принятия корректирующих мер.

На 4 этапе анализируются причины отклонения, и выбирается один из трех вариантов:

1. ничего не предпринимать, если фактически достигнутые результаты совместимы со стандартами;
2. предпринять корректирующие действия, если результаты отклоняются от стандартов;
3. пересмотреть планы и стандарты, если они были первоначально определены неверно.

Система контроля в организации должна предусматривать осуществление различных видов контрольной деятельности (таблица 26).

Таблица 26

Виды контроля

Время осуществления	Цели контроля	Предмет контроля	Содержание контроля	Масштабы контроля	Форма осуществления
Предварительный	Стратегический	Финансовый	Время/ объем	Полный	Внешний
Текущий	Оперативный	Административный	Стоимость	Выборочный	Внутренний
Заключительный			Ресурсы		
			Качество		

Таблица 27

Характеристика основных видов контрольной деятельности.

Вид контроля	Содержание
Предварительный	Проводится до принятия решения по тому или иному вопросу в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. Применяется к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.
Текущий	Осуществляется в процессе исполнения принятых решений (плановых заданий). Назначение – своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решений в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки. Производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником
Заключительный	Осуществляется после реализации решения для проверки правильности его исполнения.
Стратегический	Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации. Объектами выступают: маркетинг, научно-технические прогнозы, продуктивно-тематический портфель.
Оперативный	Нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов, на обеспечение выполнения принятых плановых заданий. Объекты контроля: тематические и производственные задания, сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, затраты предприятия.
Финансовый	Ориентирован на конечные экономические результаты деятельности организации. Объекты: прибыль, издержки, объем производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования, обеспечение финансовыми средствами и финансовое состояние организации (платежеспособность, ликвидность)
Административный	Распространяется на процессы деятельности и управление ими, имеет иерархическую структуру. Объекты: производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, сроки поставок, ситуация в коллективе, выполнение производственной программы и планов.
Полный	Целостная система контроля, постоянно функционирующая в организации
Выборочный	Разовое мероприятие, имеющее целевой характер: проверка качества продукции, соблюдение нормативных требований и т.д.
Внешний	Контроль со стороны внешних организаций: вышестоящих организаций, государственных органов
Внутренний	Система контроля, организованная внутри предприятия.

Принципы эффективного контроля

1. **Стратегическая направленность.** Контроль должен быть ориентирован на выполнение стратегии.
2. **Ориентированность на результаты.** Контроль должен быть направлен на результаты деятельности – достижение целей, выполнение задач.
3. **Соответствие делу.** Контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.
4. **Своевременность.** Контроль должен осуществляться своевременно, периодически, но не часто. Важнейшей целью контроля остается устранение отклонений прежде, чем они примут серьезные размеры.
5. **Гибкость контроля.** Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим переменам. Если изменены плановые показатели, то необходимо производить изменения и в системе контроля.
6. **Простота.** Система контроля по своему содержанию должна отвечать потребностям и возможностям людей, которые задействованы в процессе его осуществления. Он не должен быть перегружен ненужной информацией, а должен быть предельно простым.
7. **Экономичность.** Осуществление контроля в организации требует больших затрат времени и ресурсов, поэтому он должен быть экономически оправдан, не должен снижать прибыльность предприятия.
8. **Широта, полнота контроля.** Контроль должен охватывать все сферы деятельности организации, но не должен быть чрезмерным.



Контрольные вопросы:

1. Почему делегирование имеет фундаментальное значение для управления?
2. В чем заключается разница между властью и полномочиями?
3. Дайте определение важным терминам организации деятельности людей: линейные, штабные полномочия, скалярная цепь, единоначалие, ответственность, делегирование полномочий.
4. В чем разница между рекомендательными полномочиями, обязательными согласованиями, параллельными и функциональными полномочиями?
5. Какие факторы определяют разницу между линейными и штабными полномочиями?
6. Назовите причины, почему руководители и подчиненные избегают ответственности и блокируют делегирование?
7. Какие основные типы структур используются сегодня?
8. Сформулируйте отличие органических структур от механических?
9. Дайте краткую характеристику проектной и матричной организации.
10. Каковы основные типы контроля?
11. В чем состоит взаимосвязь планирования и контроля?
12. Назовите и охарактеризуйте основные этапы контроля.
13. Чем характеризуется эффективный контроль?

Тема 6. Мотивация трудовой деятельности

6.1. Сущность и процесс мотивации

6.2. Содержательные теории мотивации

6.3. Процессуальные теории мотивации



6.1. Сущность и процесс мотивации

Ни тщательно спланированная стратегия, ни современное оборудование и технологии не будут вести к достижению цели, если у персонала не будет желания добросовестно выполнять свою работу. Если знать и понимать, что побуждает человека действовать, к чему он стремится, выполняя определенную работу, можно построить управление организацией так, что он сам будет желать выполнять свою работу наилучшим способом ради достижения целей организации. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации, его потребностей, через совпадение личных целей работников и целей организации.

Мотивация – совокупность внешних и внутренних сил, побуждающих человека к деятельности ради достижения своих целей.

Потребности – физиологическое и психологическое ощущение недостатка чего-либо. Потребности возникают осознанно или неосознанно и требуют удовлетворения, это ведет к определенным направленным действиям. То, что вызывает определенные действия, называется **мотивом** и носит осознанный характер.

Поведение человека определяется не одним мотивом, а совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг с другом, поэтому целесообразно говорить о **мотивационной структуре** человека.

Мотивация (мотивирование) – как функция управления это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, это компенсация за действия человека в виде предметов, действий, обещаний, возможностей.

Процесс использования стимулов для мотивирования называется **стимулированием**.

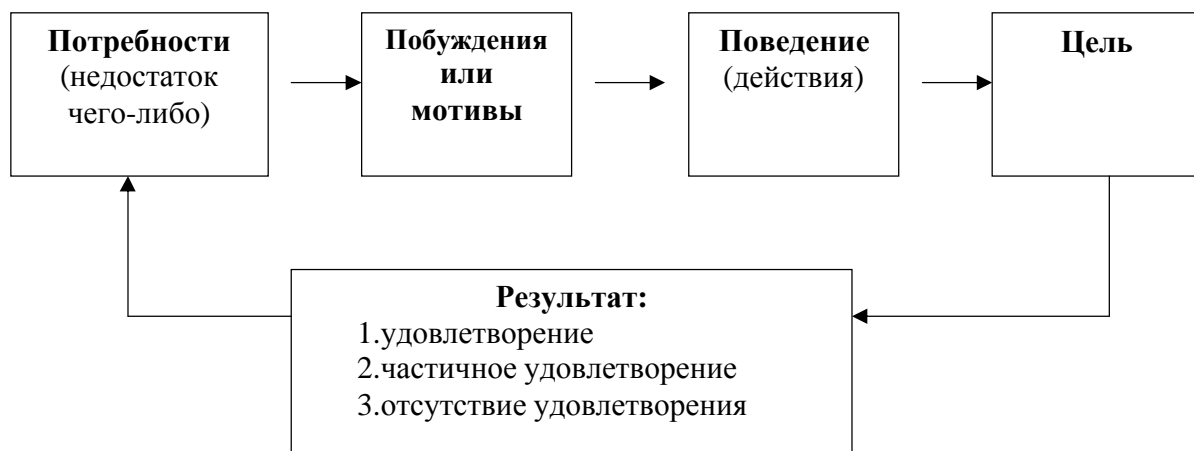


Рис. 30. Модель мотивации через потребности

Задача менеджера, который должен мотивировать подчиненных, заключается в том, чтобы предоставить им возможность удовлетворить их личные потребности в обмен на качественную работу. Удовлетворение потребностей, выполнение желаний вызывает чувство удовольствия, позитивные чувства облегчения и благополучия. Получив продвижение по службе, завершив выполнение какого-либо проекта, получив благодарность от коллег и прибавку к зарплате, люди обычно ощущают чувство удовлетворения.

Существует два вида поведения работников:

- **Удовлетворительное поведение**, когда рабочие выполняют тот минимум, который будет приемлем для руководства. Они стремятся минимизировать свои усилия, лишь бы избежать неприятностей, работают только ради обмена своих усилий на деньги. Это говорит о том, что процесс мотивации построен не совсем удачно и менеджеру не удалось связать цели организации с целями работников. В этом случае они не удовлетворены своей работой, менеджерами и организацией в целом.
- **Отличное поведение** возникает тогда, когда работники считают свою работу желанной, она приносит награду и удовлетворение. Обычно служащие не работают в полную силу и экономят 20% своих усилий, а выкладываются на все 100% лишь в том случае, если их дополнительные усилия будут должным образом вознаграждены не только материально, но и морально. Для менеджера важно в этом случае создать для работников все условия для удовлетворения полного спектра их потребностей в процессе работы в обмен на их энергию и навыки.

Таблица 28

Теории мотивации	
Содержательные теории основываются на выявлении потребностей людей и их роли в мотивации	Процессуальные теории рассматривают механизм, процесс мотивации
<ul style="list-style-type: none"> • Иерархия потребностей А. Маслоу (40-е гг) 	<ul style="list-style-type: none"> • Теория ожидания В. Врума (60-е гг)
<ul style="list-style-type: none"> • Теория потребностей Д. МакКлелланда (50-е гг) 	<ul style="list-style-type: none"> • Теория справедливости Стейси Адамса
<ul style="list-style-type: none"> • Двухфакторная теория Ф. Герцберга (50-е гг) 	<ul style="list-style-type: none"> • Модель Портера –Лоулера

6.2. Содержательные теории мотивации

1. Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу.

А. Маслоу установил, что человек испытывает одновременно потребности различных уровней, но потребности какого-то одного уровня будут всегда доминировать. Кроме того, человек испытывает потребности более высокого уровня только после того, как он удовлетворит потребности более низких уровней.

Менеджер должен определять доминирующую потребность каждого работника и мотивировать эффективность его работы, удовлетворяя эту потребность. В пирамиду потребностей Маслоу входят (схема 32) следующие группы:

1. Физиологические потребности. К данной группе потребностей относятся потребности в пище, одежде, воздухе, убежище, т.е. те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Люди, в которых доминируют эти потребности, мало интересуются содержанием работы, уровень оплаты, условия труда, удобство на рабочем месте являются для них определяющими.

2. Потребность в безопасности связана со стремлением и желанием людей находиться в стабильном состоянии, лишенном риска, страха, болей, болезней и страданий. Люди с доминирующей потребностью безопасности любят порядок, четкие правила, ясные инструкции, избегают рискованных ситуаций, свою работу они оценивают с позиции стабильного существования в будущем. Для них важны гарантии на работе, пенсионное обеспечение, медицинское страхование, они учатся, чтобы застраховать себя в будущем, но не любят изменений и преобразований. Таких людей надо мотивировать гарантиями социального обеспечения, применять ясные и справедливые правила регулирования их деятельности, поручать им формализованные задачи, но нельзя давать задания, связанные с риском и принятием ответственных решений.

3. Потребность принадлежности и причастности. Человек с доминирующей потребностью в причастности стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы любви, быть членом какой-либо организации, участвовать в общественных мероприятиях. Он ценит коллектив и старается устанавливать теплые, дружеские отношения со своими коллегами. Чтобы мотивировать таких людей, необходимо давать им задания, связанные с групповой работой, давать им общественные поручения, напоминать о том, как их ценят коллеги.

4. Потребность признания и самоутверждения. Люди с такой потребностью желают быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, стремятся к тому, чтобы окружающие признавали их заслуги и уважали, они занимают лидерское положение и ценят авторитет. Чтобы эффективно стимулировать таких людей, надо давать им ответственные задания, делегировать им часть своих полномочий, публично выражать признание их заслуг, присуждать им звания.

5. Потребность самовыражения выражается в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков, в творческом отношении к работе, независимости суждений, открытости к восприятию себя и людей. Таким людям нужно давать творческие задания, требующие оригинальность мышления и изобретательность, их не ограничивать строгими правилами и контролем.



Рис. 31. Пирамида потребностей А. Маслоу



Практикующее упражнение. Задание 1. Согласны ли вы с теорией А.Маслоу? В чем недостаток теории, по вашему мнению?

Таблица 29

2. Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивации
Политика фирмы и администрации Безопасность Условия работы Режим работы Зарплата Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными Степень непосредственного контроля	Успех Продвижение по службе Признание и одобрение результатов работы Высокая степень ответственности Возможность творческого и делового роста

Фридерик Герцберг в 50-е годы провел широкомасштабное исследование среди 200 инженеров и бухгалтеров, касающееся того, какие факторы на работе вызывают удовлетворенность или неудовлетворенность. Он пришел к следующему заключению (таблица 29): мотивирующими факторами, т.е. приводящими к полному удовлетворению, являются факторы роста: успех, продвижение по службе, ответственность, признание, но их отсутствие не вызывает у человека острое чувство неудовлетворенности. Отсутствие же гигиенических факторов, т.е. нормальных условий работы вызывает острое чувство неудовлетворенности, но их наличие воспринимается как должное и не обязательно вызывает чувство удовлетворенности. Из этого можно сделать вывод, что сначала нужно создать нормальные условия труда на работе, а потом уже апеллировать к мотивирующим факторам. В крупных фирмах «Проктер энд Гембл», «Ай Би Эм», «Американ Эрлайнс» использовали эту теорию на практике при разработке программы по «обогащению работы», которая включает в себя шесть условий «обогащения работы»:

1. Люди должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы.
2. Им нужно предоставить возможность психологического роста.
3. Они должны сами составлять расписание своей работы.
4. Они должны нести определенную материальную ответственность.
5. У них должна быть возможность открытого и приятного общения с начальством на всех уровнях управления.
6. Они должны отчитываться за производительность на участке, который они контролируют.

Таблица 30

3. Теория мотивации МакКлелланда

Потребность в успехе
Потребность во власти
Потребность в принадлежности

Мак Клеелланд рассматривал только потребности высшего уровня, которые он может удовлетворить в организации, причем он не располагал их иерархически по отношению друг к другу. **Потребность в успехе** (табл. 30) проявляется в стремлении человека к ответственности за решение поставленных задач, в желании видеть результаты своей работы. Для этого он устанавливает реальные и достижимые цели. Такие люди получают удовлетворение больше от процесса работы, чем от ожидаемой награды.

Потребность во власти выражается у человека в желании контролировать ресурсы и процессы, протекающие вокруг него, действия и поведение других людей, влиять на них, получить более высокую должность. Люди с высокой мотивацией власти делятся на две категории:

- тех, кто стремится к власти ради власти, ради тщеславия;
- тех, кто хочет добиться лучшего выполнения задач.

Потребность в принадлежности почти полностью соответствует потребности причастности в пирамиде А.Маслоу.



Практикующее упражнение. Задание 2. Содержательные теории мотивации имеют между собой много общего, заполните таблицу 31 «Соотношение теорий»

Таблица 31

Соотношение содержательных теорий мотивации.

Теория Маслоу	Теория Герцберга	Теория МакКлеелланда
Самовыражение		
Уважение		
Причастность		
Безопасность		
Физиологические		

6.3.Процессуальные теории мотивации

Общая концепция теорий строится на следующих положениях: человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение и осуществляет действия, приводящие к результату, который должен быть оценен и поощрен вознаграждением.

1. Теория ожидания Виктора Врума

Процессуальные теории рассматривают мотивацию как **процесс управления выбором**. В. Врум утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Успешный менеджер должен показывать подчиненным, что направление их усилий на достижение целей организации приведет к достижению их личных целей. Он считал, что подчиненные работают наиболее продуктивно, когда уверены, что оправдают их ожидания в трех областях (рис. 32):

1. Ожидания в отношении затрат труда и результатов З – Р. Человек должен знать, что затраченные усилия вызовут определенные результаты, если этой связи нет, то мотивация ослабевает.

2. Ожидания в отношении результатов и вознаграждения Р – В. Человек должен быть уверен в том, что определенный достигнутый результат будет соответственно вознагражден повышением заработной платы, премией, льготой и т.д.

3. Ценность вознаграждения – валентность, т.е. мера ценности и приоритетности вознаграждения для работника (оценка от –1.0 до 1.0)

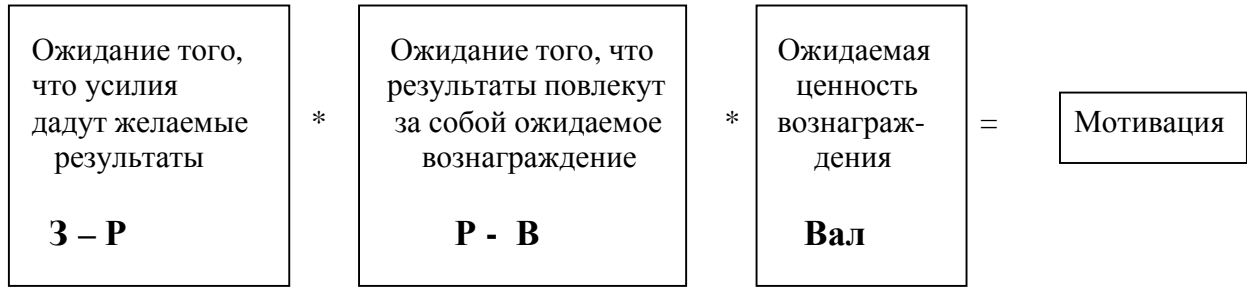


Рис. 32. Теория ожидания В.Врума

Теория ожидания трудна в применении, т.к. требует измерения показателей, но она предлагает некоторые практические советы для менеджеров:

1. Зная, какие стимулы эффективны для каждого из подчиненных, каковы их потребности и ценности вознаграждения, можно усилить мотивационный процесс.
2. Менеджеры должны соотносить вознаграждения с потребностями сотрудников, с эффективностью и результативностью работы.
3. Менеджерам необходимо формировать высокий, но реалистичный и достижимый уровень результатов, т.к. в соответствии с ними работник формирует свои ожидания.

2. Теория справедливости С. Адамса.

Теория справедливости (равенства) утверждает, что люди удовлетворены тогда, когда в организации соблюдается справедливое равенство в отношении норм труда и вознаграждения за затраченные усилия. В природе людей заложено субъективное отношение к затраченным усилиям и вознаграждению особенно относительно других людей, выполняющих аналогичную работу. Он постоянно сравнивает с другими результаты труда и уровень заработной платы. Если человек считает, что его оценили несправедливо, у него возникает психологическое напряжение, чувство неудовлетворенности, которые могут привести к изменению уровня мотивации. Он или снижает свои усилия, или требует повышения заработной платы или снижения уровня вознаграждения сотрудников, или постарается компенсировать затраченные усилия путем воровства, или, в конце концов, покидает организацию.

Чтобы подобные ситуации не возникали, необходима ясная и прозрачная система оценки и оплаты труда, дающая разъяснения относительно того, какие факторы определяют величину нагрузки и вознаграждения. Менеджерам нужно предоставлять подчиненным максимум информации о том, кто, за что и сколько получает за проделанную работу.

3. Модель Портера и Лоулера

Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера соединила в себе содержательные и процессуальные теории мотивации (рис. 33). Она работает следующим образом: человек соединяет ценность ожидаемого вознаграждения с восприятием того, какие усилия нужно

сделать, чтобы получить такое вознаграждение; он прилагает определенные усилия, приводящие к определенным результатам; результаты зависят от способности и характера человека и осознания той роли, которую он играет в выполнении данного задания; за результаты труда он получает внутреннее или внешнее вознаграждение.

Внутреннее вознаграждение - это чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения. К внешнему вознаграждению авторы модели отнесли похвалу, премию, продвижение по службе и т.д. Вознаграждение вызывает чувство удовлетворения, которое зависит от ценности и справедливости вознаграждения. Основной вывод теории звучит следующим образом: результативная работа приводит к удовлетворению, а не удовлетворение приводит к результативному труду, как утверждал Ф.Герцберг.

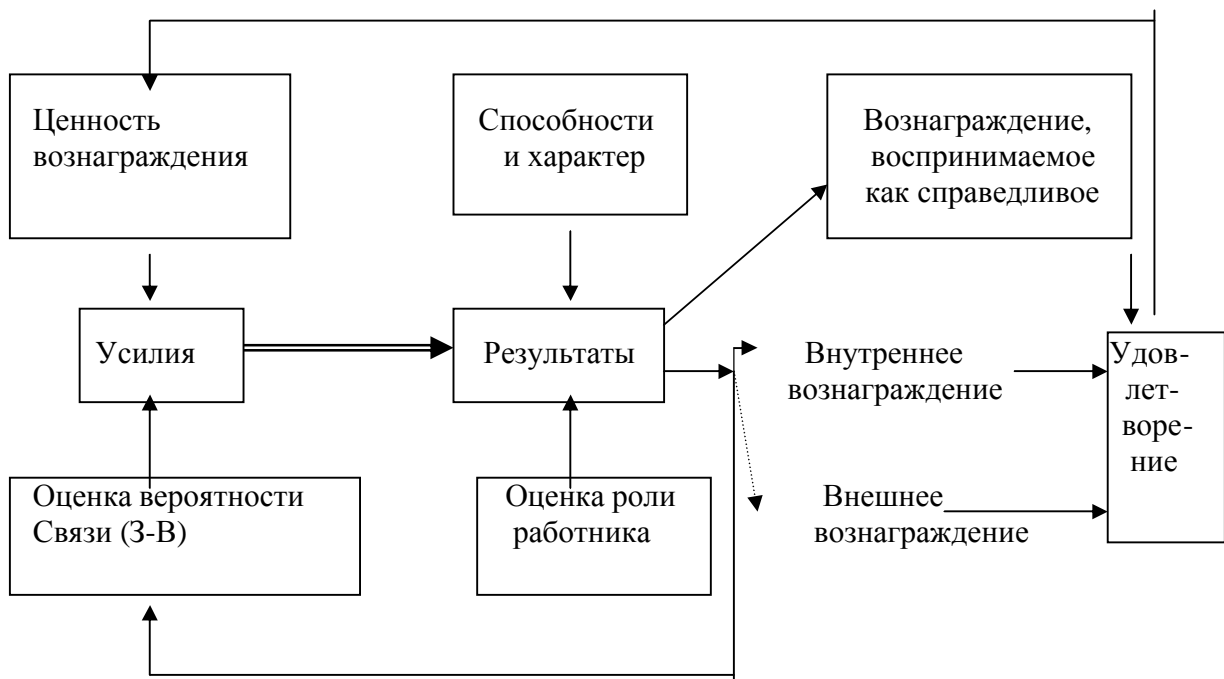


Рис. 33 Модель Портера и Лоулера



Практикующее упражнение. Задание 3. Ситуации для анализа

По итогам работы за год предприятие выделило для материального стимулирования бригады наладчиков 10 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по 2000 рублей на каждого), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Далее представлена характеристика членов бригады:

- Алексей, самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, музыкой, в отношении карьеры не определился, профессию выбрал случайно. Полученную работу старается выполнить хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.
- Борис, молодой рабочий, 25 лет. Из рабочей династии, работает по призванию. Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка работы высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель в ближайшей перспективе – стать бригадиром, в дальнейшей – стать вице-президентом, управляющим корпорацией.

- Валерий, рабочий, 40 лет. Семья, двое детей–студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, так же как и к карьере. Преимущество отдает материальным стимулам, т.к. оплачивает учебу детей и частное лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.
- Григорий, бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой недоволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни предприятия, работе клубов, движений, комитетов. Активно самоутверждается, это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, не испытывает особых материальных затруднений. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию на курсах, увлекается туризмом.
- Дмитрий, пожилой работник, 3 года до пенсии. Большой профессиональный опыт, знания, навыки, не снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, но сам физически не может справиться с их решением. Дети, внуки, жена на пенсии. Главная задача работника – спокойно доработать до пенсии. Показатели работы средние, является наставником самого молодого работника, увлекается историей, мемуарами.



Вопросы:

1. Какие мотивационные механизмы нарушены?
2. Какие идеи теории мотивации можно применить в данных ситуациях?
3. Что следует предпринять, чтобы разрешить создавшиеся конфликты?
4. Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?



Контрольные вопросы:

1. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
2. Объясните сущность упрощенной модели мотивации поведения человека.
3. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?
4. Поясните суть теории Маслоу, назовите ее достоинства и недостатки.
5. В чем суть двухфакторной теории Герцберга? Применима ли эта теория в российских условиях?
6. На основе примера из вашей практической деятельности объясните процесс мотивации по теории ожидания.
7. Какие выводы можно сделать из теории справедливости для использования ее в практике управления?
8. Покажите на основе конкретной ситуации из вашей профессиональной деятельности, как работает модель Портера - Лоулера на практике.

Тема 7. Групповая динамика и управление конфликтом



7.4.

- 7.1. Формальные и неформальные организации
- 7.2. Стадии развития группы
- 7.3. Условия, влияющие на эффективность работы в группе
- Групповое упражнение «Полет на Луну»
- 7.5. Основы управления конфликтом

7.1. Формальные и неформальные организации

Человек в организации выполняет работу в окружении людей, находясь во взаимодействии с ними. Он не только исполнитель определенной роли, соответствующей его должности, но и член группы, в рамках которой он действует. При этом группа оказывает влияние на его поведение человека, а его поведение влияет на жизнь группы.

Группа – объединение небольшого количества людей (не более 10), находящихся в устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение долгого промежутка времени. Членов группы должна связывать общая цель или интерес.

Существует два типа групп: формальная и неформальная.

Формальные группы (организации) – это структурные подразделения в организации, имеющие формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, формально закрепленные за ними функции и задачи: например, бухгалтерский учет, производство, маркетинг.

Неформальные группы (организации) создаются по принципу симпатии, общих интересов, привычек, увлечений. Такие группы имеют свои правила, нормы поведения, своего неформального лидера. Такого рода группы нельзя недооценивать, т.к. они оказывают существенное влияние на поведение людей в организации, и эффективность ее работы подчас сильнее, чем у формальной.



Рис. 34. Причины вступления в группы



Практикующее упражнение. Задание 1. Прокомментируйте, используя свой жизненный опыт, почему люди вступают в формальные и неформальные группы.

7.2. Стадии развития группы.

Любая группа в своем развитии проходит пять стадий:

1. **Стадия формирования.** Эта стадия характеризуется неопределенностью относительно структуры группы, ее целей, лидера и манеры поведения. Стадия завершается, когда члены группы начинают отчетливо понимать, что они являются частью данной группы.
2. **Стадия внутригруппового конфликта.** На этом этапе идет борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы. Этап заканчивается, когда становится ясно, кто лидер в данной группе, чаще всего неформальный.
3. **Стадия обеспечения сплоченности членов группы.** На этой стадии отношения между членами группы становятся более тесными и сплоченными, появляется ясность относительно неформальных норм поведения, распределения ролей.
4. **Стадия наивысшей работоспособности и производительности.** На этом этапе группа полностью сформировалась и готова к эффективному выполнению задач. Энергия ее членов уже направлена не на распределение ролей и борьбу за власть, а на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов.
5. **Заключительная стадия.** Для временных групп выполнение порученной задачи становится заключительной стадией. Возможно снижение производительности, т.к. члены думают о прекращении работы данной группы и о перспективе другой работы.

Не обязательно группы последовательно проходят все стадии развития, например конфликт по поводу лидерства может произойти на любой стадии групповой динамики. Согласно исследованиям производительность работы группы в первой фазе решения задачи низка, значительно возрастает во второй половине и ближе к финишу.



Практикующее упражнение. Задание 2. Определите, на какой стадии развития находится ваша группа?

7.3. Условия, влияющие на эффективность работы в группе

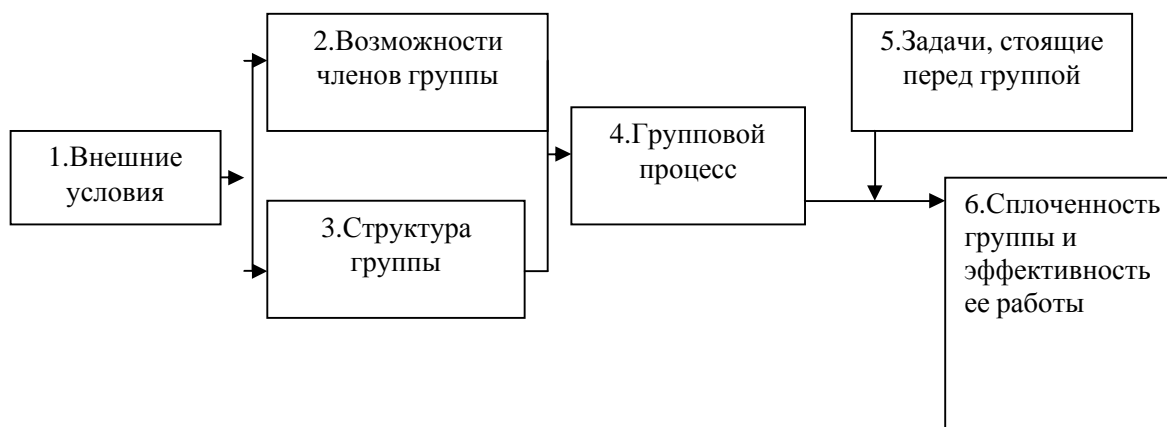


Рис. 35. Факторы, влияющие на эффективность работы группы

1. Внешние условия (рис. 35). Группа является подсистемой еще большей системы – организации. Среда организации будет внешними условиями существования группы, к ним относятся:

- стратегия развития организации;

- организационная структура;
- ресурсы организации;
- организационная культура;
- система подбора персонала;
- система оценки и поощрения персонала.

2. Возможности членов группы. Эффективность работы группы зависит от возможностей ее членов, их способностей и личных качеств. Чем выше интеллектуальный уровень индивидов, тем более вовлечены они в работу, чаще становятся формальными или неформальными лидерами, тем выше результаты работы группы.

Личностные качества тоже могут прогнозировать успех или неудачи в работе. Такие качества членов группы как коммуникабельность, независимость и самостоятельность в работе приводят к высоким результатам, в то время как властолюбие, стремление доминировать, эгоизм отдельных членов парализуют работу других и негативно сказываются на общих результатах.

3. Структура группы. Под структурой понимаются следующие компоненты:

- формальное лидерство;
- роли и статусы;
- нормы поведения;
- размер и состав группы.

Формальное лидерство. Каждая группа имеет своего формального лидера: начальника подразделения, руководителя проекта, председателя комитета, президента ассоциации. Лидеры определяют моральный климат в коллективе, взаимоотношения, распределение задач и контроля, в конечном счете, результаты групповой работы.

Роли. За каждым членом закрепляется определенная социальная роль в зависимости от того, как влияет данный член команды на процесс выполнения работы. Английский исследователь М. Белбин выделил 9 социальных ролей членов команды (табл. 32).

Таблица 32

Роли членов команд по М. Белбину.

Роль	Описание роли
Мыслитель	Обладает богатым воображением, новатор, характеризуется повышенной креативностью
Исполнитель	Претворяет идеи в практические действия
Доводчик	Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и своевременно
Критик	Исповедует беспристрастный, критический анализ ситуации
Исследователь ресурсов	Владеет искусством переговоров и эффективных коммуникаций
Организатор	Ориентирует на решение поставленной задачи, побуждает коллег работать интенсивнее
Коллективист	Гармонизирует отношения в команде, устраняет разногласия
Координатор	Четко формулирует цели, является социальным лидером
Специалист	Обладает редко встречающимися навыками и умениями



Практикующее упражнение. Задание 3. Подумайте, какую роль вы склонны выполнять в команде. Смогли ли вы выбрать среди ваших коллег потенциальных членов команды, выполняющих описанные роли. На какую роль труднее всего подобрать человека и почему?

Нормы – принятые образцы поведения внутри группы, которые должны выполняться всеми ее членами. Они могут быть формализованы в процедурах, стандартах и правилах, но

большинство норм носит неформальный характер и оказывает сильное влияние на поведение и взаимоотношения людей. Нормы могут касаться качества, сроков выполнения работы, формы одежды, отношения к сверхурочным работам, распределения ресурсов. Группа оказывает давление на тех членов группы, которые поступают вопреки принятым правилам и нормам, и применяет групповые санкции.

Статус – это неформальное или формальное положение или ранг, который присваивается члену группы, отражает его весомость в группе.

Размер группы. Эффективность группы во многом зависит от ее размера. Самыми эффективными являются группы в 5-7 человек, они достаточно большие, чтобы принимать разносторонние решения, учитывают опыт и мнение коллектива, с другой стороны хорошо виден вклад каждого в общий результат. Нечетное количество членов группы облегчает процесс принятия решений. В малых группах больше напряжения в отношениях, в больших - мало времени уделяется каждому члену группы. В малых группах возникает больше сложностей с достижением соглашения, т.к. много времени уходит на выяснение позиций, в больших группах люди более сконцентрированы, боятся высказывать свое мнение.



Практикующее упражнение. Задание 4. Коллективно обсудив, заполните таблицу.

Таблица 33

Характеристика группы по его размеру

Количество членов группы	Возможность коммуникации	Ресурс	Уровень активности
2 человека			
3-4 человека			
5-6-человек			
20-30 человек			

Состав группы. Считается наиболее эффективной группа с неоднородным составом (по полу, возрасту, стажу работы), однако в таких группах возможны конфликты, борьба за власть.

4. Групповой процесс – это обмен информацией внутри группы, групповое принятие решений, управление конфликтом, от качества организации этих процессов зависят результаты работы группы.

5. Задачи, стоящие перед группой. Если задачи сложные и нестандартные, то они требуют всестороннего обсуждения, группового принятия решений. Если задачи просты и структурированы, то акцент делается на формализацию и стандартизацию группового процесса.

6. Сплоченность группы и эффективность ее работы. Сплоченность отражает удовлетворенность от совместной работы, желание продолжать работу вместе. Она зависит от ряда факторов. Чем больше люди проводят вместе времени, чем труднее попасть в группу, тем она сплоченней. Большие группы менее сплоченны, в них произвольно возникают различные подгруппы, что может вызвать конфликтную ситуацию. Сплоченность женщин в группах сильнее, чем сплоченность мужчин, т.к. у женщин более развита потребность в групповом принятии решений и сотрудничестве друг с другом. Внешние угрозы сплачивают, цементируют группу. Прежние успехи способствуют сплоченности, и наоборот, неудачи разъединяют людей.

Негативные проявления в группе – т.н. «групповщина», которая проявляется в конформизме и единодушии членов группы. Конформизм – это соглашательство, подчинение интересам других людей. Обычно группа оказывает давление на человека, требуя от него следовать групповым интересам, нормам и правилам. В таком случае не учитываются точки зрения, мнения других людей, они начинают мыслить как другие или боятся высказывать свое мнение. в результате чего возникает внешнее единодушие. В истории человечества существует масса примеров подобного соглашательства, когда с молчаливого согласия группы совершались страшные преступления. С другой стороны конформизм – это условие сохранения внутреннего баланса в группе. Если в человеке отсутствует конформизм, то ему трудно найти общий язык с другими ее членами, могут возникнуть конфликты, в результате которых группа его отторгает.



Практикующее упражнение. Задание 5. Решите задачу сначала индивидуально, затем в группе. Сравните полученные результаты. Оцените преимущества или недостатки групповой работы.

Задача 2

Посчитайте число квадратов на рисунке 36. На решение задачи дается 3 минуты.

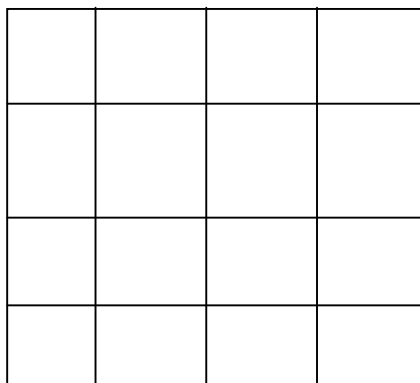


Рис. 36 Задача



7.4. Групповое упражнение «Полет на Луну»

Цели игры: 1. Сравнить результаты решений, принимаемых индивидуально и группой.

2. Определить уровень развития группы, перед которой ставится задача.

3. Выработать некоторые навыки группового взаимодействия при принятии решений.

Ход игры: 1. Каждый участник индивидуально ранжирует список и заполняет 1 столбец в таблице. На выполнение упражнения дается 15 минут.

1. Участники группы коллективно обсуждают ранжирование и приходят к принятию решений к консенсусу.

2. А) Участникам не разрешается менять что-либо в листах индивидуальной работы в результате группового решения;

Б) Каждый член группы должен записать результат группового решения в свой лист в 3 столбец. Помните, что консенсус – это принятие решений при согласии всех членов группы. На выполнение этого упражнения дается 30 минут.

4. Каждый индивидуально и совместно с членами группы ведет подсчет баллов (7-10 минут).

- А) Каждый участник игры должен сравнить индивидуальные баллы с контрольными, подсчитать и просуммировать разницу в баллах.
- Б) Необходимо просуммировать разницы в баллах всех членов группы и вычислить средний балл, разделив полученную сумму на количество участников группы.
- В) Подсчитать и просуммировать разницу в баллах между групповыми ответами и правильными.
- Г) Сравнить индивидуальный и групповой счет и объяснить, почему некоторые из правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах.
- Д) Выявить трех победителей в

Инструкция

Вы – член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате затруднений вашему кораблю пришлось прилуниться в 400 км от места назначения. Во время посадки многое оборудование на борту пострадало и вам предстоит поход на 400 км до другого корабля, от этого зависит ваша жизнь. Ниже приведены 15 предметов, которые не были повреждены при посадке. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать их в порядке важности для того, чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи. (1 – приписывается наиболее значимому предмету, 2 – второму по степени важности и т.д. до 15 для наименее важного предмета).

Таблица 34

Список предметов:	Индивид. балл	Групповой балл	Контр. балл	Разница между инд и контр. баллом	Средний инд. балл группы	Разница между групп и контр баллом	Разница между сред. инд и групп
	1	2	3	1-3	4	5=2-3	4-5
Коробок спичек							
пищевой концентрат							
15 метров капроновой веревки							
парашютный шелк							
портативный нагреватель							
2 револьвера 45 калибра							
1 упаковка сухого молока							
2 столитровых баллона с кислородом							
звездная карта							
надувной плот							
компас магнитный							
20 литров воды							
радиоприемник-передатчик на солнечных батареях							
аптечка первой помощи							
сигнальные ракеты							
Сумма:	-----	-----	-----	-	-----		-----

7.5. Основы управления конфликтом



Конфликты окружают нас в повседневной жизни. Еще чаще они встречаются в организациях, в которых работает большое количество совершенно разных людей. Большинство людей воспринимают конфликт негативно и стараются его избежать всеми способами. Современные исследования показывают, что при отсутствии конфликтов прекращается развитие человека, организации или группы.

Конфликт – ситуация, когда сознательное поведение одной из сторон (личности, группы, организации) вступает в противоречие с интересами другой стороны. Менеджер как управленец всегда находится в центре конфликта и призван решать его всеми доступными способами. Таким образом, управление конфликтом является одной из функций руководителя, который около 20% своего времени тратит на его разрешение.



Практикующее упражнение. Задание 6. Используя свой жизненный опыт, приведите примеры возникновения конфликтов по данным причинам (рис. 39).



Рис. 37. Причины возникновения конфликтов

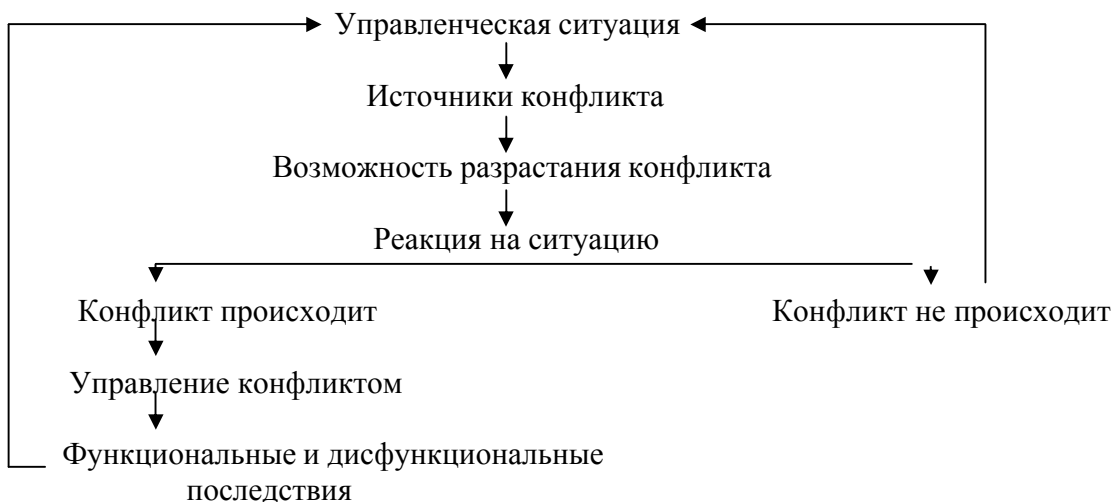


Рис. 38. Модель конфликта

Функциональные последствия конфликта (рис. 38) – позитивные последствия, в результате которых:

- стороны находят выход, приемлемый для обеих сторон, минимизируется антагонизм, враждебность;
- стороны расположены к сотрудничеству в будущем;
- преодолена групповщина и боязнь высказывать свое мнение.

Дисфункциональные последствия – негативные последствия, в результате которых возникает:

- неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности труда;
- меньшая степень сотрудничества в будущем;
- групповщина и непродуктивная конкуренция с другими группами организации;
- необъективность взглядов;
- отсутствие коммуникации и взаимодействия враждующих сторон;
- смещение акцента на борьбу, а не на разрешение проблемы.



Рис. 39. Типы конфликтов

Внутриличностный конфликт (рис. 39) случается внутри индивида, когда человек хочет достигнуть взаимоисключающих целей, когда возникает противоречие между желанием и возможностью. Когда человек сталкивается с реальностью и не достигает своих целей, он может признать несостоятельность своих мыслей, ценностей, взглядов и поведения. Пытаясь найти новые приоритеты, человек чувствует внутренний дискомфорт, происходит ломка личности. Последствия внутриличностного конфликта могут быть положительными, конструктивными, когда индивид находит новые ценности и приоритеты, и губительными. Не найдя нового смысла жизни, человек уходит в пьянство, наркоманию, кончает жизнь самоубийством. Внутриличностный конфликт может носить возрастной характер при переходе из одного возрастного периода в другой.

Межличностный конфликт вовлекает в противоречие два или более индивидов. Это самый распространенный вид конфликта, причиной которому может быть оппозиция ценностей, взглядов, поведения.

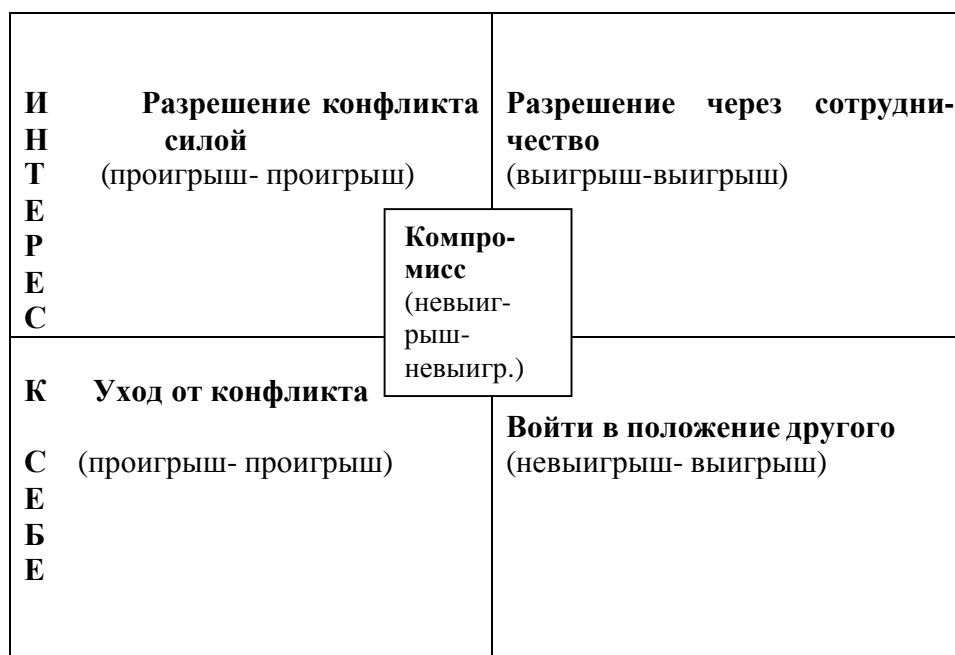
Межличностные стили разрешения конфликта

- **При разрешении конфликта силой** (рис. 40) не учитываются интересы другого, человек обладает властью или физическим превосходством. После такого конфликта у окружающих складывается неблагоприятное впечатление о победившей стороне, в результате проигрывают обе стороны.
- **Разрешение конфликта через сотрудничество** - стиль разрешения конфликтов, построенный на равенстве позиций, проблема решается на обоюдовыгодной основе,

появляются доверие и откровенность по отношению друг к другу и в результате выигрывают обе стороны.

- **Уход от конфликта** - стиль, для которого характерно отсутствие личной настойчивости, равнодушие, при этом проблема продолжает существовать и вскоре усугубляется и разрастается, в результате чего проигрывают обе стороны.
- **Войти в положение другого** – альтруизм без учета своих интересов часто воспринимается как слабость натуры. В результате такого исхода одна сторона выигрывает, другая не выигрывает.
- **Компромисс** – стиль разрешения конфликта, при котором обе стороны идут на взаимные уступки, но теряют часть своих интересов, нет взаимной удовлетворенности от результатов.

Высокий



Низкий

Низкий **ИНТЕРЕС К ДРУГИМ** Высокий

Рис. 40. Межличностные стили разрешения конфликта

Межгрупповой конфликт может возникнуть между подразделениями организации в борьбе за ресурсы, между неформальными группами при смене руководства, при появлении нового неформального лидера, между линейным и штабным персоналом, между администрацией и профсоюзом.

Конфликт между личностью и группой происходит, когда позиция индивида входит в противоречие с позицией группы, коллектива.

Структурные методы управления конфликтом

Включают в себя следующие управленческие действия:

- разъяснение требований к работе;
- использование координационных и интеграционных механизмов (иерархии полномочий, цепи команд, единоначалия, работы координационных отделов, совещаний);

- установление общеорганизационных комплексных целей, формирование корпоративного духа;
- использование системы вознаграждения людей, вносящих свой вклад в достижение общеорганизационных целей.



Практикующее упражнение. Решение конкретной ситуации.

Конфликт в банке

В 1991 г. в городе N с 500-тысячным населением образовался коммерческий банк «Эльдорадо». Учредителями банка стали крупнейшие коммерческие предприятия города. Совет Учредителей банка (СУБ) состоял, в основном, из директоров этих предприятий, чьи свободные финансовые средства составили основную часть уставного капитала коммерческого банка «Эльдорадо».

Генеральным директором банка был назначен 49-летний Абрамов Петр Иванович, проработавший в банковской сфере более 20 лет, заслуживший почет и уважение среди коллег и товарищей и имеющий большой послужной список. Необходимо учесть, что Абрамов состоял в дружеских отношениях с некоторыми членами Совета Учредителей коммерческого банка. В марте 1996 года в связи с обострившейся болезнью Абрамов ушел на пенсию по состоянию здоровья. К этому времени за 5 лет работы коммерческий банк под его руководством достиг внушительных успехов в сфере кредитно-банковской деятельности, что ставилось в заслугу руководителю.

На собрании персонала коммерческого банка «Эльдорадо», где присутствовали 72 работника, включая охрану и обслуживающий технический персонал, на пост генерального директора были выдвинуты 3 кандидатуры:

- ◆ 46-летний Гвоздев Николай Львович, заместитель генерального директора и его первый помощник, прекрасный администратор и приверженец консервативного пути дальнейшего развития и деятельности банка. По его словам, при нем будет все, как при Абрамове, специально подчеркивая свое профессиональное сходство в выборе организационно-производственных методик и технологий, выработанных за годы совместной работы и многолетней дружбы.
- ◆ 42-летний Ступин Игорь Семенович, заместитель генерального директора по кадрам и начальник отдела по международным связям и связям с общественностью, великолепный оратор, «лицо банка», представитель банка на многих конференциях в стране и за границей. В профессиональном мировоззрении его позиция не выявляла каких-либо определенных характерных черт.
- ◆ 29-летний Бойко Александр Сергеевич, новоиспеченный заместитель генерального директора по финансам, бывший управляющий отделением в одном из районов города (филиала), приверженец радикальных изменений в структуре организации и в сфере дальнейшего функционирования банка. По его словам, структура деятельности банка должна претерпеть кардинальные перемены, исходя их опыта большинства крупных зарубежных банков.

Присутствующие на собрании члены СУБ выступили с положительными рекомендациями в адрес Гвоздева, что вызвало резонанс среди персонала банка и поколебало чашу весов в сторону этого кандидата. По всей видимости, СУБ видел в Гвоздеве правомерного преемника на посту генерального директора банка. Ступин снял свою кандидатуру в пользу Гвоздева, что можно было сделать и раньше, но в данный момент выглядело не столько благородно, сколько благоразумно. Позднее Ступин стал первым заместителем генерального директора, правой рукой Гвоздева.

За кандидатуру Бойко голосовали представители отделений банка в районах города (филиалов) и молодой контингент персонала. Подкупала в нем ученая степень кандидата экономических наук, молодой задор и напористость, приемлемость нововведений и отсутствие боязни их внедрения. По итогам голосования генеральным директором банка «Эльдорадо» стал Гвоздев, заверивший персонал о дальнейшей работе банка как при прежнем руководителе «а-ля Абрамов». Смена руководителя всегда приводит к смене его окружения, что и случилось почти сразу же после избрания нового руководителя. Конъюнктура должностного положения заставила многих работников идти на различные внеорганизационные контакты с новым руководителем, который в свою очередь формировал свое окружение не по профессиональным качествам, а в силу своих привязанностей и побуждений.

Работники, не обратившие на себя внимание, и не добившиеся его расположения к себе, либо не пытавшиеся это сделать, составили оппозицию руководителю и его окружению. К ним примкнули работники, недовольные результатами выбора генерального директора банка. Лидером такой неформальной группы негласно считался Бойко, хотя по исполнению своих должностных обязанностей он не вызывал нареканий со стороны руководства. Это привело к тому, что персонал банка был разделен на 2 группы: «неудобных», т.е. окружение Бойко, работники, открыто выступающие с критикой в адрес руководства, и остальной контингент, поддерживающий начальство или смирившийся с новым положением. Дальнейшая работа в банке постоянно приводила к разного рода ссорам, конфликтам между представителями этих групп, открытому несогласию в решении различных задач, сопротивлению предложений другой стороны.

Гвоздев, как руководитель организации, в начальный период развития конфликта не придал или не захотел придать должного внимания и не предпринял никаких мер по сглаживанию нарастающей ситуации. Попытка распределения различных задач среди разделившегося коллектива привела к неравномерному распределению материальных и финансовых ресурсов, выполнению работы в зависимости от значимости работы и способов выполнения, что больше противопоставляло одних работников другим. Руководство коммерческого банка в лице Гвоздева и его помощников приняло ряд решительных мер по предотвращению конфликта среди персонала банка: перевело одних работников в другие отделы, понизило других в должности, наложило на третьих штрафные санкции или уволило из банка третьих или создало все условия для увольнения. На вакантные освободившиеся должности набирались работники без прохождения различных форм конкурсного отбора, как правило, состоящие в дружеских или родственных связях с руководством банка, либо состоящих на хорошем счету у начальства.

Некоторые действия, требовавшие совместной разработки и комплексного решения, осуществлялись под непосредственной ответственностью генерального директора. Пути разрешения создавшегося конфликта Гвоздев видел лишь в кардинальных методах авторитарного руководителя, обладающего значительной властью и влиянием на подчиненных.

При таком положении, не желая подчиняться волюнтаристским решениям руководителя и идти на компромисс, Бойко вынужден был уволиться, этому последовали его соратники, и в организации не оказалось оппозиции руководству. Не смотря на это, положение дел в банке резко ухудшилось. Конфликт, длившийся около года, подорвал внутреннюю атмосферу организации, настроил персонал крайне негативно по отношению к выполнению поставленных задач и общих целей, вылился из сферы внутриорганизационного общения и отразился на результатах финансовой и хозяйственной деятельности банка. Дальнейшие мероприятия по улучшению финансового положения банка, различные разработки методов комплексного решения задач не привели к

положительным результатам деятельности банка. Начавшийся кризис все более разрастался, и ряд радикальных акций руководства только усугубил без того непрочное положение дел банка на финансовом рынке.

Прекратившийся было конфликт опять вспыхнул с новой силой. Во всех бедах винили Гвоздева, которому, скорее всего, придется покинуть пост генерального директора, та же участь ждет и ближайшее окружение, не отвечающее профессиональным требованиям. Существующее положение требует и смены приоритетов в сфере банковской и коммерческой деятельности. По мнению членов СУБ и большинства работников это сможет сделать новый руководитель в лице ушедшего Бойко, которому будет предложено занять главный пост в банке.



Вопросы:

1. Определите вид конфликта, происшедшего в банке.
2. Каковы причины и последствия конфликта?
3. Какие методы разрешения конфликта вы предложите?



Контрольные вопросы:

1. Дайте определение группы и неформальной организации.
2. Назовите причины вступления в группы.
3. Назовите стадии развития группы
4. Какие факторы влияют на эффективность развития группы?
5. Каким образом внешние условия влияют на эффективность работы рабочей группы?
6. Что подразумевается под структурой группы?
7. Что может сделать руководитель для эффективного управления неформальной группой?
8. Каковы причины конфликтов и управленческие действия для их устранения?
9. Назовите типы конфликтов.
10. Каковы функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов?

Тема 8. Руководство: лидерство, власть и влияние.

Управление персоналом.



- 8.1. Понятие руководства, лидерства, власти и влияния
- 8.2. Формы и способы власти и влияния
- 8.3. Теоретические основы лидерства
 - 8.3.1. Теории лидерских качеств
 - 8.3.2. Поведенческие теории лидерства
 - 8.3.3. Ситуационные теории лидерства
- 8.4. Структура управления персоналом

8.1. Понятие руководства, лидерства, власти и влияния

Руководство (управление) – целенаправленное воздействие лидера на оптимизацию усилий членов организации и ресурсов ради достижения целей организации.

Лидерство – способность оказывать влияние на отдельные личности и группы.

Влияние – поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого индивида.

Власть – возможность влиять на поведение других людей.

Авторитет – заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе, признание личности, оценка коллектива.

Эффективное руководство – сочетание лидерства, власти, влияния и авторитета в одном лице. Если управляющий по своим личным качествам лидер, в его руках находится реальная власть, и он владеет всеми методами влияния на людей, то в таком случае возможно эффективное руководство. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В организации власть руководителя основана на поддержке, власти подчиненных.

Для эффективного руководства необходимо поддерживать баланс между властью руководителя и зависимостью подчиненных и властью подчиненных и зависимостью руководителя (рис.41).

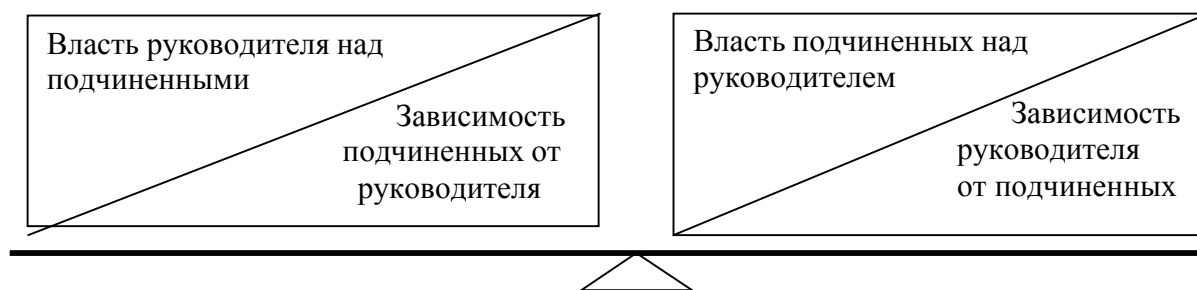


Рис. 41. Баланс власти

8.2. Формы и способы власти и влияния

Существуют различные формы или источники власти, дающие возможность лидеру влиять на ситуацию и на поведение других людей (рис. 42).

Экспертная власть – способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки, уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, специализированных знаний. Экспертная власть не обязательно связана с определенной должностью, ею может обладать простой рабочий, но желательно, чтобы менеджер был профессионалом в своем деле, хорошо разбирался в вопросах технологии производства, был экспертом в области бизнеса, тогда у подчиненных он будет иметь авторитет.

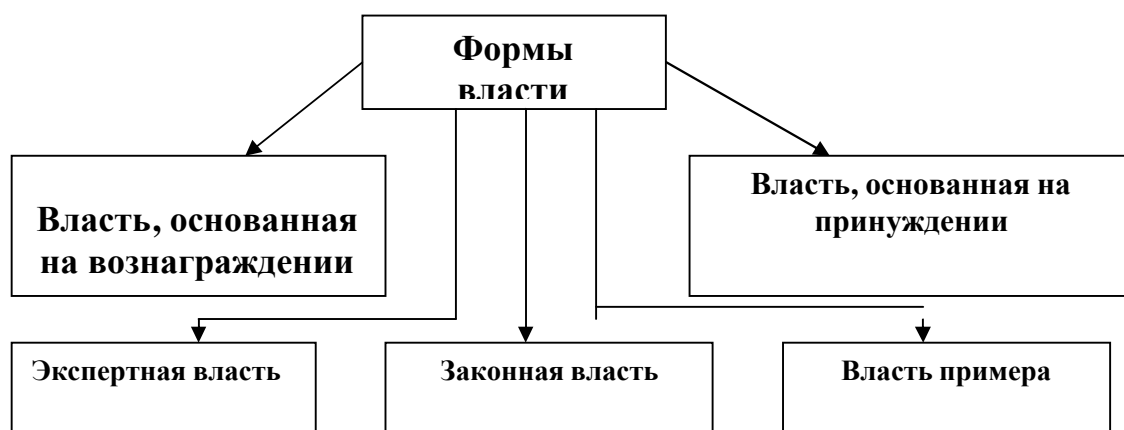


Рис. 42. Формы власти

Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх - это влияние на подчиненных посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения. В основе такой власти лежит страх, который ограничивает инициативу, творчество, негативно сказывается на работе, вызывает такие отрицательные реакции как утаивание проблем, подделывание документов, месть, скрытность, отчуждение, скованность, что в конечном счете приводит к снижению производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров. В тоталитарном обществе эти меры, основанные на принуждении, обеспечивают дисциплину, порядок, беспрекословное подчинение, но в условиях частного предпринимательства, свободного общества такой тип власти не является эффективным и может привести к плохим результатам.

Ярким примером тому является одно из крупнейших в истории бизнеса банкротство Гранта. Перед У.Т. Грантом, который до 1975 года был владельцем большой сети розничной торговли в США, встала проблема снижения объемов продаж. Чтобы решить ее, он предпринял программу отрицательных стимулов для директоров магазинов под названием «Бифштекс и бобы». Директора, которые не могли выполнить намеченные для них задания, подвергались унижительным процедурам: им швыряли в лицо пирог, заставляли гонять носом арахисовый орех и бегать всему магазину, разрезали пополам шейный галстук и т.п., все это проводилось на глазах подчиненных. Мгновенно возросла эффективность продаж, но пассивы Гранта продолжали расти, позднее проверка обнаружила, что система финансового планирования и контроля была неэффективной и директора магазинов, стараясь избежать унижений, подделывали документы.

Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, полученной от руководителя в форме благодарности, премии, продвижения, отпуска и т.д., подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения работы. При этом необходимо учитывать ценность вознаграждения (см. тему 4 « Мотивация») для каждого подчиненного индивидуально. Недостаток этой формы влияния заключается в том, что ресурсы организации всегда ограничены, и у руководителя мало возможности раздавать вознаграждения своим подчиненным. Частые вознаграждения могут привести к тому, что работники начинают торговаться с руководителем, когда нужно сделать определенные усилия сверх нормы.

Законная власть и влияние через традиции. Законная власть основана на формальном руководстве. Менеджер имеет определенную власть, полномочия, права и ответственность в рамках своей должности. Подчиненные обязаны выполнять его распоряжения в рамках закона и его полномочий, которые всегда ограничены.

Ярким примером традиционной власти является система общественных отношений в странах Востока, в государствах, где сохранен институт монархии. Здесь стабильность власти и государственного управления подкрепляется строгим соблюдением вековых традиций и обычаев. Но организации с органичными структурами, функционирующие в динамичном окружении, имеют слабую связь с традициями, поскольку им приходится действовать в быстро меняющейся среде – рыночной и технологической, - они все меньше полагаются на систему отношений внутри формальной организационной структуры и традиционных полномочий.

Власть примера. Влияние с помощью харизмы.

Харизма – власть, построенная на силе личных качеств и способностей лидера, на его обаянии и привлекательности, при этом влияние на окружающих людей происходит на подсознательном уровне.

Характеристика харизматических личностей:

- Особая энергетика. Создается впечатление, что эта личность излучает энергию и заряжает окружающих.
- Внушительная внешность. Не обязательно красивый, но привлекательный, обладает хорошей осанкой, прекрасно держится.
- Независимость характера.
- Хорошие риторические способности. Хорошо говорят и умеют общаться.
- Восприятие восхищения своей личностью. Чувствуют себя комфортно, когда другие ими восхищаются, но не впадают при этом в надменность и себялюбие.
- Собранность и владение ситуацией, уверенность в себе.

Харизматические личности становятся объектом для подражания, примером, на который равняются другие, они могут повести за собой массы людей. Когда руководитель становится для своих подчиненных объектом для подражания, власть его может стать неограниченной.

Кроме перечисленных видов власти существуют следующие:

- власть обладания ресурсами;
- информационная власть;
- власть принятия решений;
- власть связей.



Практикующее упражнение. Задание 1. Используя свой жизненный опыт, приведите практические примеры использования различных форм власти в управленческой деятельности.

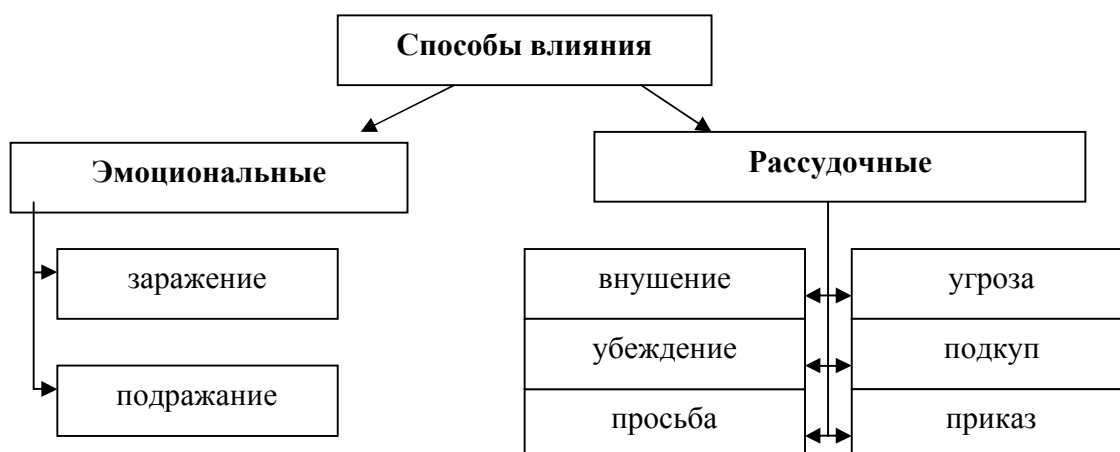


Рис. 43. Способы влияния

Одним из самых эффективных является способ влияния путем убеждения (рис. 43), т.е. передачи подчиненному своей точки зрения. Убеждение основано на власти примера и эксперта. Убеждение отличается тем, что доводит до сознания потенциального исполнителя мнение о том, что сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит свою собственную потребность.

Эффективное использование власти путем убеждения

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.
2. Начинайте разговор с той мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.
3. Постарайтесь создать образ, вызывающий ощущение надежности.
4. Просите чуть больше, чем надо на самом деле (при убеждении приходится уступать), но просить нужно не слишком много, иначе это может сработать наоборот.
5. Говорите с учетом интересов слушателя, а не своих собственных.
6. Если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним аргументы. Произнесенные слова последним выступающим имеют большое влияние на аудиторию.

8.3. Теоретические основы лидерства

Лидерство – способность индивидуума воздействовать на группы людей, побуждать их к достижению общих целей. Лидерство подразумевает взаимодействие лидера и последователей. Лидер – ведущая личность, центр взаимоотношений в группе, последователи – члены группы, признающие лидерство конкретного человека.

Такое явление как лидерство волновало умы человечества с древних времен. Какова природа лидерства, в чем его секрет, какими качествами должен обладать лидер, в каких ситуациях наиболее ярко проявляются лидерские качества? На эти вопросы старались найти ответ многие ученые философы и психологи. Систематическое изучение лидерства началось в начале 20 века, ученые-бихевиористы проводили многочисленные исследования в области изучения лидерского поведения, в результате было создано много порой противоречивых теорий. Существует три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства:

1. подход с позиции лидерских качеств;
2. поведенческий подход;

3. ситуационный подход.

8.3.1. Теории лидерских качеств

Согласно данной теории лучшие руководители обладают набором общих для всех лидерских качеств, отличающих их от масс. Основной вывод теории: лидерами рождаются, а не становятся.

Ральф Стогдилл и Ричард Манн считали, что лидера характеризуют пять качеств: ум и интеллект; господство над другими; уверенность в себе; активность и энергичность; знание дела. Но оказалось, что многие люди, обладая этими качествами, оставались последователями.

Уорен Беннис исследовал 90 успешных лидеров и определил 4 группы лидерских качеств:

1. Физиологические: рост, вес, сложение, фигура, красота, энергичность движений, состояние здоровья.
2. Психологические (эмоциональные) качества проявляются через характер человека.
3. Умственные или интеллектуальные качества. Успех лидера зависит от его умственных способностей, умения принимать взвешенное решение.
4. Деловые качества – это навыки и умения в выполнении своих функций.



Практикующее упражнение. Задание 2. Составьте список качеств успешного лидера по 4 группам. Насколько реален этот портрет?

Недостатки теории лидерских качеств:

- перечень качеств можно продолжать бесконечно, невозможно создать единый образ лидера;
- невозможно измерить эти качества и соотношение этих качеств;
- на практике ни один человек не обладает полным набором качеств лидера.

8.3.2. Поведенческие теории лидерства

Эти теории основываются не на лидерских качествах, а на лидерском поведении, на стиле руководства. Основная идея поведенческих теорий – лидерами не рождаются, а становятся, т.е. возможна подготовка лидеров по специально разработанным программам.

Стиль руководства – привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, оказывающая на них влияние и побуждающая их к достижению целей организации. Стиль руководства конкретного лидера определяется по следующим параметрам:

- степень делегирования полномочий;
- использование типа власти;
- приоритетность заботы о выполнении задачи или заботы о человеке;
- тип коммуникационных связей.

1. Теория стилей руководства К. Левина

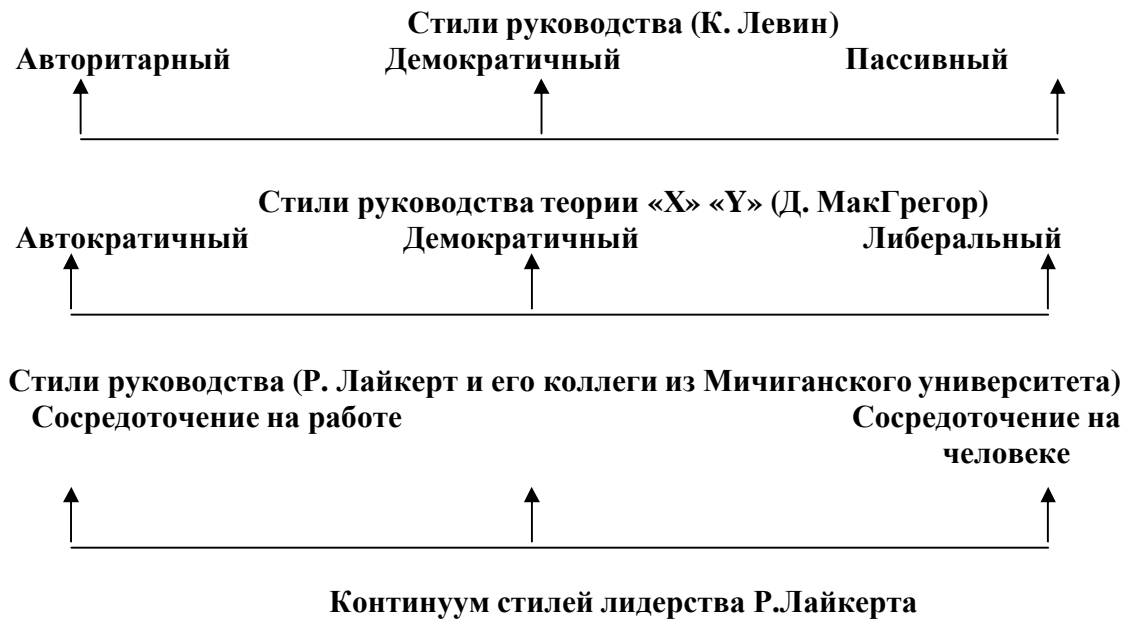
Ученый-бихевиорист Курт Левин эмигрировал из Германии в США перед началом Второй мировой войны. Он создал теорию трех стилей руководства, желая доказать эффективность демократического стиля руководства по отношению к авторитарному. К. Левин провел исследование с 10-летними мальчиками, выполнявшими задания в трех группах под руководством взрослых, применявших разные стили управления: авторитарный, либеральный и демократический.

Авторитарный стиль (рис. 44) отличается единоличной властью, низкой степенью делегирования полномочий. Лидер сам устанавливает цели и методы их достижения.

Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении, распределением ответственности между руководителем и подчиненными, делегированием полномочий с удержанием ключевых позиций лидера.

Либеральное руководство отличается минимальным участием руководителя в управленческих процессах, при этом группа имеет полную свободу принимать самостоятельные решения.

В исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работ, чем демократичное, однако наблюдалась низкая мотивация, меньшая оригинальность мышления, отсутствие дружелюбия, группового мышления, большая агрессивность по отношению к руководству и другим членам группы, подавляемая тревога и зависимое покорное поведение. При либеральном руководстве объем работы уменьшился, снизилось качество работы. При опросе мальчиков предпочтение было оказано демократичному стилю руководства, тем не менее, был сделан вывод, что нет лучшего стиля руководства, каждый стиль имеет свои сильные и слабые стороны, т.е. нет связи стиля с эффективным лидерством (таблица 35).



Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Рис. 44. Сравнительная характеристика поведенческих теорий лидерства

Сильные и слабые стороны стилей

	Сильные черты	Слабые черты
Авторитарный	Срочность, порядок, возможность предсказания результата	Сдерживание индивидуальной инициативы
Демократический	Усиление личной ответственности через участие в управлении	Принятие решений требует много времени
Либеральный	Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера	Без сильного руководства группа теряет скорость, ответственность и цель

2. Теория «Х» «У» Д. МакГрегора

Теория «Х» Дугласа МакГрегора утверждает, что автократ авторитарен, навязывает свою волю исполнителям и удовлетворяет потребности низкого уровня (рис. 44).

Согласно теории «Х»:

1. Люди изначально не любят трудиться и по возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Исходя из этого, автократ централизует полномочия, структурирует работу подчиненных, не дает свободу в принятии решений, чтобы обеспечить выполнение заданий, оказывает психологическое давление, как правило, угрожает. **Благосклонный автократ** избегает негативное принуждение и использует вознаграждение, он проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных, но все же оставляет за собой фактическую власть принимать решения.

Представления демократичного руководителя он назвал теорией «У», они строятся на следующих позициях:

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только принимают ответственность, но и будут к ней стремиться.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Согласно этим утверждениям демократичный руководитель апеллирует к потребностям более высокого уровня: принадлежности, самовыражения. При демократичном руководстве высока степень децентрализации полномочий. Подчиненные активно принимают участие в принятии решений, руководитель контролирует и оценивает лишь результат, дает свободу в выборе способов выполнения задания, создает атмосферу открытости и доверия, организует двустороннее общение.

3. Четыре системы Р. Лайкерта

Рэнсис Лайкерт и его коллеги из Мичиганского университета разработали альтернативную систему, сравнивая высокую и низкую производительность труда, связав ее со стилем лидерства. Главным критерием стала сосредоточенность на работе, ориентированность на задачу и сосредоточенность на человеке. Руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений (Ф. Тейлор).

Руководитель, сосредоточенный на человеке, прежде всего, заботится о качестве человеческих отношений как факторе повышения производительности труда. Он позволяет принимать решения, помогает решать проблемы подчиненных, заботится об их росте. Он сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентирован либо на работу, либо на человека, второй стиль более способствовал повышению производительности труда. Позже эти утверждения были опровергнуты.

В континууме Лайкерта показаны 4 стилия руководства (рис. 44). Система 1 соответствует поведению и представлениям автократа теории «Х», система 2 - благосклонного автократа, консультативно-демократическая система подразумевает значительное, но не полное доверие лидера к подчиненным, важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными. Система 4 подразумевает групповое обсуждение и участие работников в принятии решений, отношения здесь предельно доверительные, и по своим характеристикам соответствует лидерам теории «Y».

4. Система, разработанная специалистами университета штата Огайо

Классификация стилей лидерства, разработанная специалистами университета штата Огайо, опровергли утверждение Р.Лайкерта о разделении руководителей, сосредоточенных только на работе, или на человеке. Хороший руководитель может проявлять заботу и о производстве, и о качестве человеческих отношений с подчиненными. Поведение руководителя они различали по двум критериям: по структуре и вниманию к подчиненным (таблица 36).

Таблица 36

Содержание критериев лидерского поведения

Структура
Распределяет производственные роли между подчиненными Расписывает задания и объясняет требования к их выполнению Планирует и составляет графики работ Разрабатывает подходы к выполнению работ Передаёт свое беспокойство о выполнении задания
Внимание к подчиненным
Участвует в двустороннем общении Допускает участие подчиненных в принятии решений Общается в одобрительной и неугрожающей манере Дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой

На рис. 45 представлены 4 возможные комбинации этих стилей.

Внимание к подчиненным

↑	Низкая степень структурированности	Высокая степень структурированности
	Высокая степень внимания к подчиненным	Высокая степень внимания к подчиненным
↓	Низкая степень структурированности	Высокая степень структурированности
	Низкая степень внимания к подчиненным	Низкая степень внимания к подчиненным
	→ Структурирование	

Рис. 45. Система, разработанная специалистами университета штата Огайо

5. Управленческая решетка Блэйка и Мутона

В данной теории предыдущая концепция была модифицирована и популяризирована Блейком и Мутонем, которые построили схему (рис. 46), включающую в себя 5 основных стилей руководства:

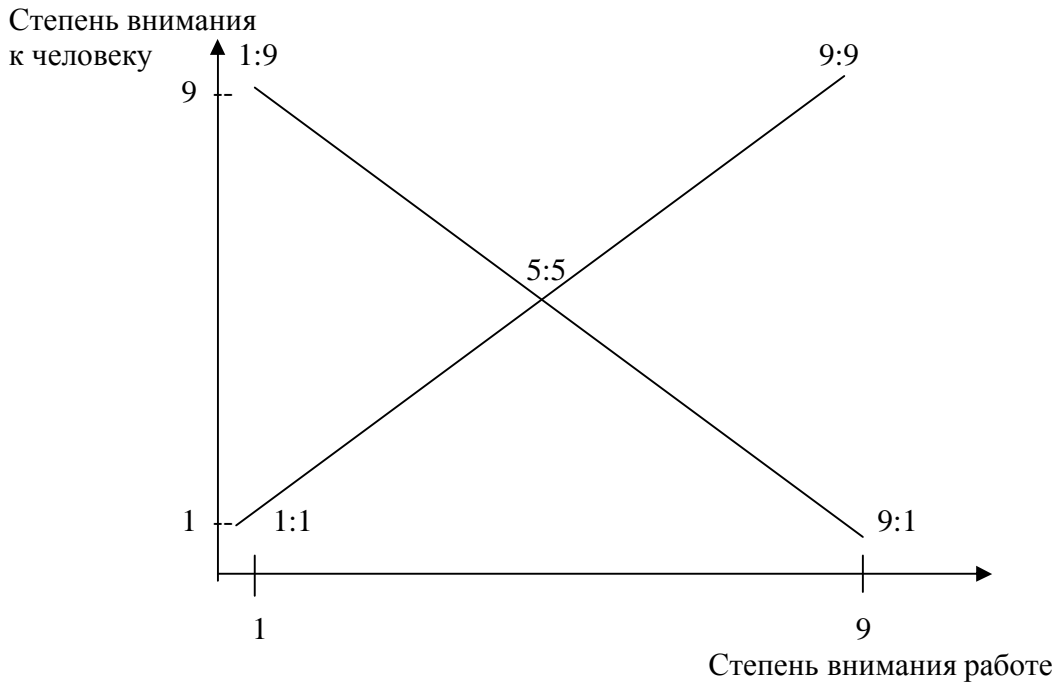


Рис. 46. Решетка стилей руководства Блейка и Мутона

1.1. «Страх перед бедностью». Со стороны руководителя прилагается минимальное усилие, чтобы добиться качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1.9. « Загородный клуб». Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих отношениях, но мало заботится об эффективности производства.

9.1. « Власть – подчинение». Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

5.5. « Организация». Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения, но возможности и способности подчиненных используются не в полную меру.

9.9 « Команда». Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности достигаются высокие результаты путем приобщения подчиненных к целям организации.



Практикующее упражнение. Задание 3. Как вы думаете, какой стиль руководства считается наиболее эффективным и почему? Попробуйте по известным признакам определить стиль управления в вашей организации. Эффективен, оправдан ли такой стиль, исходя из конкретных условий и характера деятельности вашей организации?

Задание 4. Определите с помощью теста свой стиль управления.

Тест «Стиль управления»

Вам будет предложено 40 утверждений, которые отражают различные аспекты стиля управления. Постарайтесь оценить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с вашими привычными мыслями и поведением как руководителя. Оценив соответствие его вам, поставьте в предложенной таблице с порядковыми номерами утверждений одну из следующих букв:

С – явление наблюдается систематически (в 80-100% всех случаев);

Ч – часто (в 60-80% случаев);

И - иногда (в 40-60%);

Р - редко (в 20-40%);

Н – никогда (в 0-20%).

1. В критических ситуациях провожу в коллективе с помощью своих специалистов или консультантов обследование психологического климата, мнений, настроений людей.

2. В работе коллектива используются стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.

3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива (если убежден в его справедливости) перед вышестоящим руководством.

4. Тщательно планирую работу аппарата управления.

5. Прикладываю все усилия, чтобы требовать от подчиненных выполнения плана.

6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед организацией.

7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции.

8. Допускаю в работе подчиненных проявления высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей.

9. Допускаю это не только в выборе способов, но в самом процессе выработки целей при условии, что подчиненные обосновывают их важность и напряженность.

10. Мне как руководителю приходится в отступление от установленного графика идти на организацию в коллективе работ по выходным дням или сверхурочно.

11. Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплины исполнения требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе.

12. Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах.

13. Осуществляю руководство, консультируюсь и советуясь в разумной мере с подчиненными.
14. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения, слежу, чтобы подчиненные придерживались их.
15. Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы люди знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого.
16. Считаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность) достигаются, когда человек или коллектив работает в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого извне машинами, технологией или общей организацией трудового процесса.
17. В работе коллектива, которым я руковожу, бывают сбои, авралы.
18. Информую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления.
19. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне.
20. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляются в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат.
21. Как руководитель я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику, (придерживаюсь на практике определенных, известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).
22. Анализирую работу своих подчиненных, прихожу к выводу, что они – недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств.
23. В руководстве использую личный положительный пример, как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.
24. В коллективе, в котором я руковожу, бывают конфликты.
25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности высказывать мнения и оказывать практическое влияние на производственный процесс.
26. В руководстве использую распределение полномочий, оставляя за собой решение наиболее важных вопросов, а второстепенные делегирую на нижние уровни.
27. Читаю книги, слушаю лекции о том, как работать с людьми в процессе руководства.
28. Как руководитель придерживаюсь на практике известных мне теоретических и прикладных рекомендаций по работе с людьми.
29. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно- технические факторы (технические средства, приказы, регламенты, инструкции и т.д.), а на втором плане должны находиться социально-психологические (доверие, морально-психологический климат, сознательность и др.).
30. Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.
31. Как руководитель я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять свое здоровье.
32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.
33. Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления.
34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п.
35. Прилагаю усилия, чтобы добиваться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.

36. Работа коллектива осуществляется на основе редкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и их справедливого распределения между подразделениями и членами коллектива.

37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.

38. Большое внимание как руководитель уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы.

39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат.

40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива.

Таблица 37

Таблица ответов

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
36	37	38	39	40

Подсчет результатов:

1. В вашем опросном листе должны быть представлены в ответы на все 40 вопросов.

2. Обведите кружком порядковые номера: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34.

3. Поставьте по единице (1) рядом с теми порядковыми номерами, на которые вы ответили «редко» Р или «никогда» Н.

4. Поставьте по единице рядом с не обведенными порядковыми номерами, на которые вы ответили «систематически» С и «часто» Ч.

5. Теперь обведите кружком не порядковые номера, а те единицы, которые вы поставили рядом со следующими номерами: 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39. Если единицы рядом нет, то обводить нельзя.

6. Подчитайте количество обведенных единиц Л = _____

7. Подчитайте количество не обведенных единиц П = _____

8. Нанесите полученные значения Л и П на график (таблица 39) и на пересечении координат вы получите точку определения стиля руководства.

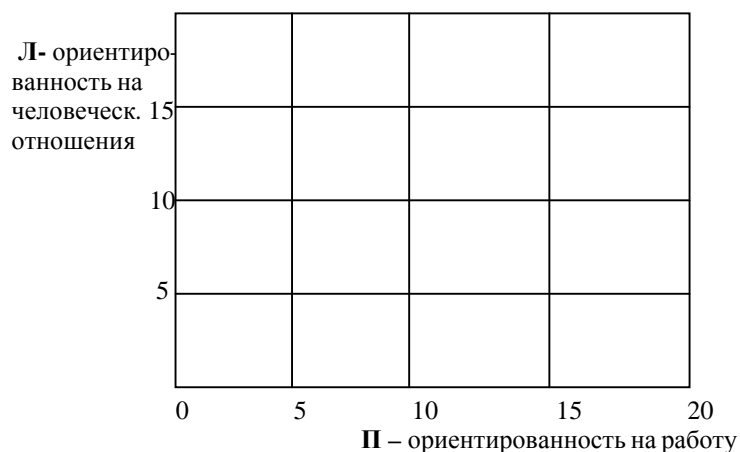
9. Вычислите значения: СЛ = Л x 5 = _____

СП = П x 5 = _____

10. Внесите значения Л, П, СП и СЛ в таблицу 38

Таблица 38

Л	П	СЛ	СП
		%	%



Значение Л отражает количественно вашу ориентированность на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, на «человеческие отношения», на людей.

Значение П отражает вашу направленность на достижение производственных целей, опору на формальную организацию и власть руководителя.

Значение СЛ и СП показывают, какой процент от идеала составляет ваш стиль руководства коллективом. Каковы ваши фактические значения? Сколько вам не хватает до идеала? По каким составляющим стиля руководства вам следует совершенствоваться?

Тест «Капитан или рядовой»

1. Дружба для вас: А – сотрудничество, Б – поддержка, В – альтруизм.
2. Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать: А – талантом, Б – решимостью, В – подготовкой.
3. На вечеринке вы чаще всего чувствуете себя: А – «петушком», Б – «курицей», В – «цыпленком».
4. Если бы вы были геометрической фигурой, то были бы: А – цилиндром, Б – сферой, В – кубом.
5. Когда вам нравится женщина (мужчина), вы: А – делаете первый шаг, Б – ждете, пока она (он) сделает первый шаг, В – делаете мелкие шажки.
6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью (не только сидя за рулем) и: А – тормозите, Б – прибавляете скорость, В – теряетесь.
7. Если вам приходится говорить на публике, вы чувствуете, что: А – вас слушают, Б – вас критикуют, В – вы смущаетесь.
8. В экспедицию лучше брать товарищей: А – крепких, Б – умных, В – опытных.
9. Скажем правду, Золушка была: А – несчастная девушка, Б – хитрюга-карьеристка, В – брюзга.
10. Как бы вы определили свою жизнь: А – партия в шахматы, Б – матч бокса, В – игра в покер.

Подсчет очков

Вопрос	А	Б	В
1	3	2	1
2	3	2	1
3	3	2	1
4	1	3	2
5	3	2	1
6	3	2	1
7	3	2	1
8	3	2	1
9	1	3	2
10	2	1	3

Ключ к тесту. Если вы в сумме набрали не больше 16 очков, то в обществе Вы – ПРОСТОЙ РЯДОВОЙ. Вы слишком уважаете других и отождествляете себя со слабостями ближних, а поэтому не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь поглощать и переваривать чужие трудности. Может быть, за вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Впрочем, вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, в сущности, это не так уж и плохо, так спокойнее.

Если Вы набрали от 17 до 23 очков, то Вы – МЛАДШИЙ ОФИЦЕР. Это довольно неловкое положение между молотом и наковальней. Вы – немножко руководитель и немножко боец. Вам трудно добиваться признания, ваши аргументы слишком рациональны и основаны на собственном опыте.

Если Вы набрали больше 24 очков, Вы – ГЕНЕРАЛ. С детских лет Вы в числе первых предлагали свои услуги в общественных делах. С возрастом Ваше влияние на людей крепло и особенно проявлялось в трудные минуты. Если Вы честолюбивы и не боитесь работы, этот дар может поднять Вас очень высоко. Если нет, довольствуйтесь тем, что Вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках.

8.3.3. Ситуационные теории лидерства

1. Ситуационная модель Фреда Фидлера

Последующие исследования в области лидерства были направлены на поиск дополнительных факторов, влияющих на стиль руководства, производительность труда и удовлетворенность работников. Оказалось, что основной фактор поведения лидера – это ситуация, а лидерское поведение должно быть различным в зависимости от ситуации.



Рис. 47. Ситуационная модель Ф. Фидлера

Модель выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя (рис.47):

1. Отношения между руководителем и членами коллектива подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности для исполнителей (отношения могут быть хорошими или плохими).
2. Структура задачи подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризацию (задача структурирована или не структурирована).
3. Должностные полномочия – объем законной власти, связанной с должностью руководителя, он позволяет использовать вознаграждение или наказание (сильные или слабые должностные полномочия).

Ф. Фидлер считает, что стиль руководителя остается всегда постоянным, и поэтому его необходимо помещать в такие ситуации, которые наиболее подходят к его стилю руководства. Чтобы определить личные качества руководителя, Фидлер провел опрос среди руководителей, которые должны были составить портрет НПК (наименее предпочитаемого коллеги), с кем бы им менее всего хотелось работать. В результате был сделан вывод о том, что менеджеры, которые дали благожелательный портрет НПК, в большей степени ориентированы на человека, кто описал НПК в менее благожелательных красках, ориентированы на выполнение работы.

Сочетание трех факторов дало 8 стилей руководства. Руководители, ориентированные на задачу, с низким рейтингом НПК, наиболее эффективны в ситуациях 1,2,3 и 8. Руководители с высоким НПК эффективны в ситуациях 4, 5, 6. В ситуации 7 хорошо работают и те, и другие. Наиболее благоприятной для руководителя является ситуация 1, наименее благоприятной – восьмая ситуация, в обоих случаях эффективным будет стиль, ориентированный на задачу. Когда ситуация умеренно благоприятная, эффективным будет стиль, ориентированный на человека.

2. Подход "путь-цель" Теренса Митчела и Роберта Хауса

Эта теория основывается на применении теории ожидания, она пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненных. Руководитель должен направлять действия подчиненных на достижение целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей.

Пути и приемы влияния:

1. разъяснение того, что ожидается от подчиненного;
2. направление усилий подчиненных на достижение целей;
3. оказание поддержки, наставничество и устранение помех;
4. мотивация на достижение цели и удовлетворение при достижении цели.

При этом предлагаются различные варианты поведения лидера в зависимости от ситуации. **Директивное лидерство** – высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, что и когда от них ожидается. **Поддерживающее лидерство** – большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.

Лидерство, ориентированное на достижение – установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высоких результатов.

В отличие от теории Ф.Фидлера, данная теория утверждает, что лидеры могут менять свое поведение и проявлять один или несколько стилей. Стиль зависит от 2 факторов: личных качеств подчиненных и воздействия со стороны внешней среды.



Практикующее упражнение. Задание 4. Определите, какой стиль будет наиболее эффективен для следующих ситуаций:

1. Если у подчиненного наблюдается большая потребность в самоуважении и принадлежности.
2. Если у работника высока потребность в автономии и самовыражении.
3. Подчиненные уверены, что они влияют своими действиями на внешнюю среду.
4. Подчиненные уверены, что своими действиями они не влияют на внешнюю среду.

3. Ситуационная модель лидерства П.Херси и К.Бланшарда

Ключевым моментом ситуационности здесь является **зрелость подчиненных**. Зрелость может быть профессиональная (знания, умения, навыки, опыт, способности) и психологическая (мотивированность и желание выполнять работу). Высокий уровень зрелости подчиненных не требует больших усилий со стороны лидера. Согласно модели существует 4 стадии зрелости (рис. 48):

- **М 1.** Люди не способны и не желают работать. Они либо не компетентны, либо не уверены в себе.
- **М 2.** Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умения.
- **М 3.** Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель.
- **М 4.** Люди способны и желают делать то, что предлагает руководитель.

В зависимости от степени зрелости подчиненных лидер должен корректировать свои действия, относящиеся к установлению отношений с подчиненными, и по структурированию самой работы. Предлагается 4 лидерских стиля, соответствующих определенной степени зрелости подчиненных:

- **Указывающий стиль S 1** соответствует подчиненным **М 1**. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр, помогая устранять неуверенность подчиненных.
- **Убеждающий стиль S 2** соответствует **М 2**. Лидер путем объяснения и убеждения вселяет уверенность в возможность выполнения задания, поддерживает самостоятельность и инициативу.
- **Участвующий стиль S 3** соответствует **М 3**. Партнерство со стороны лидера, чтобы подчиненные были более мотивированы в выполнении задач.
- **Делегирующий стиль S 4** соответствует **М 4**. Лидер передает часть ответственности подчиненным, которые проявляют творческий подход к выполнению задач.

Поведение, ориентированное на человеческие отношения

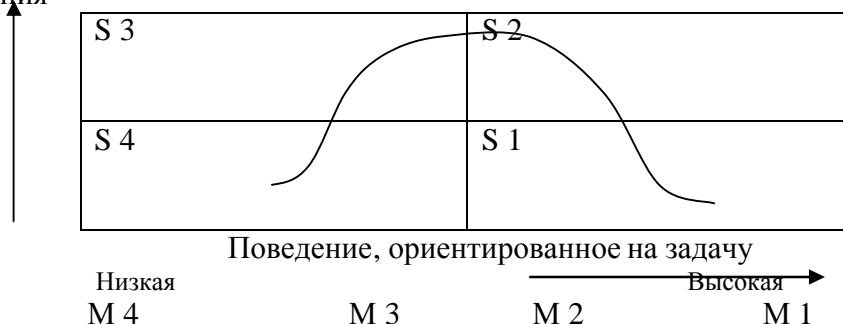


Рис. 48. Теория "жизненного цикла" (Поль Херси и Кен Бланшард)



8.4. Структура управления персоналом.

Управление персоналом – одно из важнейших аспектов теории и практики менеджмента. Человеческий ресурс в организации является центральным и решающим фактором успеха. Для обеспечения эффективного существования организации очень важно заниматься развитием персонала, формированием человеческого капитала в организации, необходимо создать все условия для совершенствования трудовых навыков персонала и раскрытия их творческих способностей. Система управления персоналом в организации включает в себя следующие этапы:

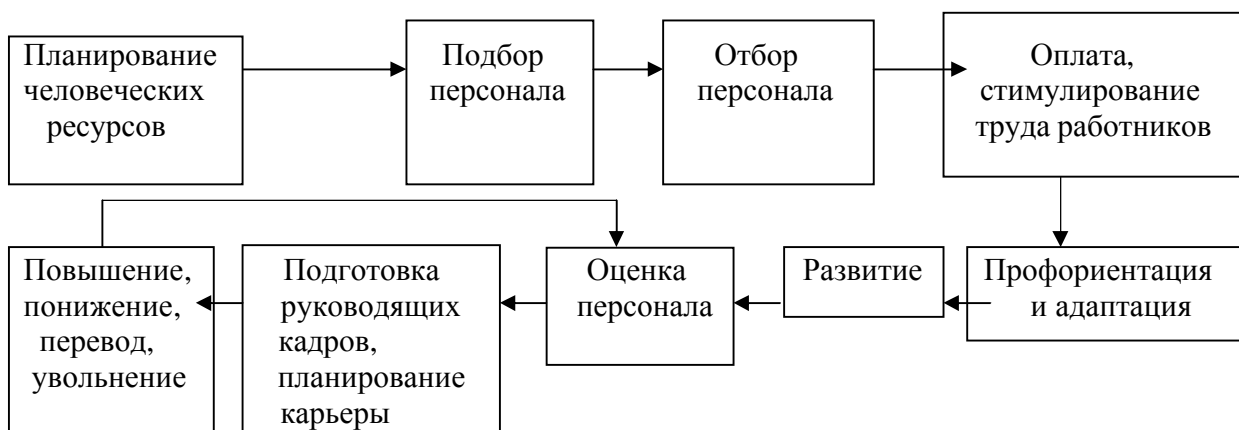


Рис. 49. Структура управления персоналом

Планирование человеческих ресурсов – это разработка планов удовлетворения будущей потребности в работниках. Основывается на стратегии организации, например, если в организации предпринята стратегия сокращения, то планируются увольнения персонала или перевод на другие виды работ, если стратегия стабилизации, то возможна замена неэффективных работников лучшими кадрами, если – роста, то просчитывается, сколько работников необходимо для выполнения определенного объема работ.

Подбор, отбор, найм персонала. Перед этим необходимо разработать должностные инструкции – перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, прав работников. Набор можно вести как из внешних (путем публикации объявлений в газетах и журналах, на телевидении, обращения к агентствам занятости, выезда в институты и т.д.), так из внутренних источников (поиск внутри организации, подбор с помощью сотрудников).

Когда наберется определенное количество кандидатов, необходимо провести отбор, который может проходить в разных формах:

1. анализ анкетных данных;
2. психологическое тестирование;
3. оценочные деловые игры;
4. квалификационное тестирование;
5. проверка отзывов;
6. собеседование.

На основе анализа результатов отбора вырабатывается решение о найме, определяется заработная плата, система льгот, подчиненность, объем должностных обязанностей, условия труда, режим работы, время отпуска, уровень вознаграждения, подписывается контракт или трудовое соглашение.

Адаптация работника – длительный и дорогостоящий процесс, руководитель заинтересован в том, чтобы работник как можно быстрее адаптировался в новой для него организации. Для этого назначается инструктор, который берет на себя ответственность за

реализацию программы адаптации, обучает его трудовым навыкам, знакомит с коллективом, рабочим местом, историей и традициями организации.

Оценка трудовой деятельности основывается на результатах труда, на эффективности выполняемой работы. Оценка может основываться на различных показателях:

- производительности труда;
- выполнение трудовой нормы;
- суммы сделок, объема продаж;
- качества работы;
- прибыльности фирмы.

Эффективным методом оценки является **аттестация**, которая мотивирует работника повышать свою квалификацию, дисциплинирует его, повышает его ответственность.



Практикующее упражнение. Задание 5. Составьте список критериев оценки персонала. Что, по-вашему, является более приоритетным?

Управление деловой карьерой основывается на результатах аттестации, оценки качества работы. Успешная карьера – это продвижение по служебной лестнице. Она может быть вертикальной, горизонтальной и диагональной.

Подготовка руководящих кадров – это специально разработанные программы обучения, повышения квалификации способных работников, наличие таких программ в организации является мощнейшим стимулом, мотивирующим работать хорошо и эффективно.



Практикующее упражнение. Задание 6. Тест «Потенциал службы персонала»

Потенциал службы персонала – показатель соответствия работы с персоналом в конкретной организации современным требованиям. С помощью данного теста может оцениваться любая организация. Экспертом может быть любой профессиональный сотрудник организации, проработавший в ней не менее года и хорошо знающий реальное положение дел, кроме руководителей и работников службы персонала.

Инструкция. Тест содержит 10 позиций, в каждой из которых предложено 10 суждений. Выберите вариант суждения, наиболее соответствующий положению дел в организации. Каждый ответ располагается в диапазоне от 0 до 10 баллов. Определение балла производится по значениям, указанным рядом с каждым из 10 суждений. Сумма баллов по всем 10 позициям покажет величину определяемого потенциала. Полученные результаты полезно сравнить с результатами оценки других организаций. Это позволит выявить сильные и слабые места в деятельности службы персонала.

1. СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА: занимается только оформлением приема, перемещения, увольнения – 1; личным учетом и обучением – 2; также аттестацией – 3; выполняет также 1-2 другие функции – 5; выполняет 8 стандартных функций (они названы в пунктах 2-9 теста) – 8; выполняет более 8 функций – 10.
2. ПРИЕМ НА РАБОТУ: осуществляется сам собой, по обстоятельствам, без участия службы персонала – 0; по объявлению – 1; по договорам с другими организациями, ведомствами, учебными заведениями – 2; через краткие публикуемые объявления – 3; благодаря подробным публикациям с перечнем требований к работникам – 5; существует специальный работник службы персонала, который подбирает небольшую часть работников – 7; он подбирает большую часть работников – 10.
3. КОМПЛЕКТОВАНИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ: производится чисто случайно и только по профессиональному признаку – 1; руководитель на глаз старается подобрать работников с учетом того, с кем будет работать – 3; существуют методы, обеспечивающие психологическую совместимость работников и нормальный психологический климат, но их по-настоящему еще не применяли – 5; такие методы применяют, но только в отдельных подразделениях – 8; эти методы используются в обязательном порядке – 10.
4. КОНТРАКТНАЯ СИСТЕМА: отсутствует – 0; используется для отдельных работников в самом общем виде – 2; для многих работников в общем виде – 4; для немногих работников,

- но четко предусматривает права, обязанности и санкции в случае невыполнения с обеих сторон – 7; практически для всех работников в четко выраженной форме – 10.
5. ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ: практически отсутствуют – 0; существуют для отдельных работников в общем виде – 2; для многих работников в общем виде - 4; для немногих, но с кратким перечнем обязанностей и функций – 5; для немногих, но с очень подробным перечнем, дополняемым регламентом, контактом и режимом работы – 7; такие инструкции введены повсеместно – 10.
 6. ТЕКУЩЕЕ ОБУЧЕНИЕ: практически отсутствует – 0; касается только подготовки по рабочим и техническим специальностям – 3; эпизодически устраиваются лекции и отдельных работников посылают на курсы повышения квалификации – 4; лекционные циклы устраиваются регулярно, на курсы посылаются многие – 6; существует единая система текущего обучения, включающая внутреннюю, внешнюю и самостоятельную учебу – 8; такая система охватывает весь персонал – 10.
 7. ДОЛЖНОСТНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ: дело случайное, непредсказуемое и во многом зависящее от начальства – 0; зависит от начальства, которое учитывает при отборе и деловые качества и личное отношение к работнику – 2; зависит от конкретных руководителей, которые принимают при отборе объективные, но волевые решения – 4; производится на конкурсной основе, но чисто формально – 5; на конкурсной основе по объективным критериям – 7; существует график должностного продвижения для всех и методы, гарантирующее должностное соответствие – 10.
 8. АТТЕСТАЦИЯ: практически не проводится – 0; проводится от случая к случаю для отдельных категорий персонала – 1; для большинства категорий персонала, но чисто формально – 3; практически для всех и по нескольким методикам, обеспечивающим объективность, но не регулярно – 5; по этим же методикам, но строго регулярно – каждые 3-5 лет – 6; по тестовым методикам, обеспечивающим автоматизм получения результата, каждые три года – 8; по тестовым методикам ежегодно – 10.
 9. УВОЛЬНЕНИЕ: осуществляется просто, без проволочек и является рутинной – 0; руководство старается задержать под благовидным предлогом увольняющихся по собственному желанию – 1; работники службы персонала или руководство несут моральную ответственность за любой факт увольнения – 5; каждый факт увольнения по собственному и несобственному желанию отражается на кармане работников службы персонала - 10.
 10. ПРИ СОКРАЩЕНИИ ШТАТОВ: работников немедленно увольняют согласно трудовому законодательству - 0; увольняющихся заранее предупреждают об этом – 1; им стараются подыскать какую-нибудь другую работу - 3; ищут им другую работу и обязательно по специальности – 5; профориентируют и в случае необходимости, дают новую специальность за свой счет или совместно с принимающим на работу предприятием – 10.



Контрольные вопросы:

1. В чем соотносятся между собой понятия лидерство, власть, влияние, руководство и авторитет?
2. Дайте краткое описание типов власти.
3. Что такое харизма и как им пользуются руководители?
4. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
5. Прокомментируйте высказывание лорда Эктона: « Абсолютная власть развращает абсолютно».
6. Назовите основные отличия трех подходов к проблеме лидерства.
7. Сравните три стиля управления. В чем достоинства и недостатки каждого стиля?
8. Расскажите суть двухмерных теорий лидерства.
9. Каково соотношение между стилем руководства и удовлетворенностью?
10. На примере своего жизненного опыта прокомментируйте модель руководства «жизненный цикл»
11. Назовите основные этапы управления человеческими ресурсами.

Список использованной литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1986.
2. Большаков А.С., Михайлов В.И., Современный менеджмент, теория и практика – СПб: Питер, 2000.
3. Бляхман Л.С. и др. Введение в менеджмент: Учебное пособие. СПб.: Экономика и финансы, 1994.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Курс лекций для студентов вузов. - М.: Знание, 1996.
5. Висемма Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. - М., Инфра-М, 1997.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М: Гардарика, 2001.
7. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика. Пер. с англ. - М., Дело, 1998.
8. Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002.
10. Грейсон Дж. (мл.), О Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ. - М., Экономика, 1999.
11. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2002.
12. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Питер, 1999.
13. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы. - М.: Бук Чембер Интернешнл, 1992.
14. История менеджмента: Учебное пособие/ Под ред. Д.В. Валого. – М.: ИНФРА-М, 1997.
15. Зайцева О.А., Радугин А.А.. Основы менеджмента. – М: Центр. 1998.
16. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. – 22-е изд.- М.: ИНФРА-М, 2002.
17. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я – СПб: Питер, 1999.
18. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 1993.
19. Кузьмин И.А. Психотехнологии и эффективный менеджмент. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
20. Курс практической психологии (для высшего управленческого персонала) / Авт.-сост. Р.Кашапов. - Ижевск, 1995.
21. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. - СПб.: МиМ, 1997.
22. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.
23. Менеджмент организаций/ Под ред. проф. З. П. Румянцевой и проф. М.А. Соломатина. - М., Инфра-М, 2001.
24. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения. Под ред О.А. Страховой – СПб: Питер, 2000.
25. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., Дело, 1999.
26. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. – 22-е изд.- М.: ИНФРА-М, 2002.
27. Общий менеджмент. Учебное пособие/ Под ред. А.К. Казанцева – М: ИНФРА-М, 1999.
28. Организационное поведение и управление персоналом. Учебное пособие. – СПб: Питер, 200.
29. Основы менеджмента Учебное пособие/ Под ред. А.А. Радугина. - М.: Центр, 1997.
30. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высш. школа, 1996.
31. Психологические тесты (для деловых людей) / Сост. Н.А. Литвинцева. - М.: АО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1994.

32. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2001.
33. Попов С.А. Модуль 4 « Стратегическое управление» ». - 17- модульная программа для менеджеров. М: 1999.
34. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Под. ред. Л. Евенко. - М.: Прогресс, 1986.
35. Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера. - Новосибирск: ИНФРА - М, 1997.
36. Румянцева З.П., Филинов Н.Б, Шрамченко Т.Б. Модуль 3 « Общее управление организацией: принципы и процессы» ». - 17- модульная программа для менеджеров, М: 1999.
37. «Ситуационный анализ»/ Под ред В.В. Глухова. – СПб: Спец. литература 1999;
38. Смирнова В.Г., Мильнер Б.З., Латфуллин Г.Р., Антонов В.Г. Модуль 2 «Организация и ее деловая среда». - 17-модульная программа для менеджеров, М: 1999.
39. Управление персоналом организации: Учебник./ Под ред. А.Я. Кибанова. - М., Инфра-М, 1997.
40. Уткин Э.А. Профессия - менеджер. - М.: Экономика, 1992.
41. Уткин Э.А. История менеджмента. - М.: Тандем, 1997.
42. Филонович С.Р. Модуль 9 « Лидерство и практические навыки менеджера» - 17-модульная программа для менеджеров, М: 1999.
43. Шикин Е.В., Чхартишвили А.Г. Математические методы и модели в управлении. – М: Дело, 2002
44. Менеджмент в России и за рубежом. Журнал.
45. Теория и практика управления. Журнал.