

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ
(МИИТ)

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

Доцент, к.т.н. ИВАНОВА ЕЛЕНА АЛЕКСЕЕВНА

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

МОСКВА – 2014

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ
СООБЩЕНИЯ (МИИТ)

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

Е.А.ИВАНОВА

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Рекомендовано редакционно-издательским Советом
университета в качестве учебного пособия
для студентов бакалавриата по направлению «Менеджмент»

МОСКВА – 2014

УДК 658: 656.2

И – 21

Иванова Е.А. Теория менеджмента. Учебное пособие. - М: МИИТ, 2014.

- с.

Изложена сущность, функции и методы теории менеджмента в деловой организации, функционирующей в конкурентной рыночной среде. Предложен подход к рассмотрению менеджмента с позиций наиболее эффективного использования потенциала организации для успешного выживания в долгосрочной перспективе в динамично меняющемся окружении.

Рецензенты:

© Московский государственный университет
путей сообщения (МИИТ), 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ	7
1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ. СУЩНОСТЬ И КАТЕГОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА	8
1.1. Понятие и содержание менеджмента	8
1.2. Основные категории менеджмента	9
1.3. Принципы эффективного менеджмента	11
2. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	12
2.1. Истоки современного менеджмента.	12
2.2. Школа научного управления	14
2.3. Административная (классическая) школа управления	16
2.4. Школа психологии и человеческих отношений	18
2.5. Школа науки управления (количественная школа)	20
3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ	21
3.1. Организация как объект управления	21
3.2. Организация как система	23
4. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	26
4.1. Понятие и виды функций менеджмента	26
4.2. Содержание процесса управления инновациями	28
4.3. Состав и содержание социально-психологических функций менеджмента	29
4.4. Состав и содержание технологических функций менеджмента	30
4.5. Эффективность технологии управления	33
5. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ	34
5.1. Процесс коммуникации	35
5.2. Коммуникационные сети	36
5.3. Восприятие информации и коммуникационные барьеры	37
6. РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА	39
6.1. Основные понятия теории решений	39
6.2. Классификация управленческих решений	43
6.3. Сущность процесса принятия решения	45
6.4. Требования, предъявляемые к решениям	50
6.5. Учет факторов риска при разработке и принятии решений	56

7. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	65
7.1. Цели и задачи управления организацией	65
7.2. Миссия организации	68
7.3. Основные понятия и категории стратегического менеджмента	69
7.4. Сценарий стратегического управления и его этапы	73
7.5. Особенности анализа внешней среды фирмы в стратегическом менеджменте	74
7.6. Выбор стратегии фирмы. Основные виды стратегий	75
8. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ	79
8.1. Элементы структуры организации	79
8.2. Типы организаций	86
8.3. Виды организаций	92
8.4. Линейные и аппаратные полномочия	95
9. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ	96
9.1. Экономические методы	96
9.2. Экономико-математические методы	97
9.3. Организационно-распорядительные (административные) методы	100
9.4. Социально-психологические методы	100
9.5. Воздействие на основе лидерства	102
9.6. Автоматизированные методы управления	103
9.7. Программно-целевые и проблемно-ориентированные методы управления	105
10. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	106
10.1. Задачи системы управления персоналом организации	106
10.2. Управление деловой карьерой	107
10.3. Профессиональная и социально-психологическая адаптация	108
10.4. Маркетинг персонала	109
11. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	110
11.1. Общая характеристика мотивации.	110
11.2. Теории содержания мотивации.	111
11.3. Теории процесса мотивации.	116
12. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ	126
12.1. Процесс и виды контроля	126
12.2. Принципы эффективного контроля	127
12.3. Управление по отклонениям	128

13. РОЛЬ ЛИЧНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ. ПОНЯТИЕ ВЛАСТИ, ВЛИЯНИЯ, ЛИДЕРСТВА	129
13.1. Понятие лидерства. Теории лидерства	129
13.2. Групповая динамика	133
14. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ	135
14.1. Причины конфликтов в организациях	135
14.2. Методы управления конфликтами в организациях	137
15. МЕНЕДЖЕРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ. САМОМЕНЕДЖМЕНТ	140
15.1. Типы менеджеров и их задачи	140
15.2. Роли менеджеров	141
15.3. Десять наиболее важных качеств удачливых предпринимателей	144
16. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА	146
16.1. Способы оценки эффективности менеджмента в организации	146
16.2. Пути повышения эффективности менеджмента в организации	147
16.3. Этапы организационных изменений	149
17. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ИМИДЖЕМ ОРГАНИЗАЦИИ	154
17.1. Типы и характеристики корпоративной культуры	154
17.2. Создание и управление имиджем предприятия и организации	168
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	175

ВВЕДЕНИЕ

Развитие рыночных отношений в России привело к возрастающему интересу к теории менеджмента со стороны руководящих структур организаций разных отраслей и форм собственности. Динамичные изменения организационно-правовых условий бизнеса в стране, усиление конкуренции и повышение требований к качеству продукции и услуг убедительно свидетельствуют о том, что только эффективный менеджмент способен обеспечить сохранение и устойчивое развитие организации. Рыночная экономика предъявляет к квалификации специалистов-руководителей высокие требования. Знание ими проблем теории и практики менеджмента обязательно. Без этого невозможно эффективно работать в области управления производством, транспортом, торговлей и т.д. Поэтому в преподавании экономических дисциплин менеджмент все более выдвигается на первый план.

В представленном учебном пособии рассмотрены основные разделы дисциплины «Теория менеджмента» в соответствии с ФГОС для студентов бакалавриата направления «Менеджмент».

1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ. СУЩНОСТЬ И КАТЕГОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Понятие и содержание менеджмента

Менеджмент - область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации путём рационального использования имеющихся ресурсов. Менеджмент также определяют как руководство людьми и процессами в самых разнообразных организациях.

Основная цель менеджмента - обеспечение гармонии в развитии организации, т.е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации.

Задача гармонизации по отношению к организации имеет внутренний и внешний аспекты.

На содержание менеджмента оказывают влияние две группы факторов:

- тенденция развития организаций и их цели;
- специфические национальные факторы развития экономики.

Основные факторы, влияющие на становление и развитие менеджмента в российской экономике:

- формирование рыночного механизма и сочетание его с государственным регулированием;
- изменения в структуре потребностей общества в продукции и услугах, ориентация менеджмента преимущественно на удовлетворение потребностей в предметах потребления;
- обострение внутренней конкуренции вследствие ограниченности ресурсов и снижения спроса на традиционные отечественные продукты и услуги;
- интернационализация конкуренции и связанная с этим принудительная адаптация к международным стандартам;
- усиление социальных и экологических требований к деятельности организаций и учреждений, ориентация менеджмента на внешние факторы эффективности организаций;
- возрастающая степень комплексности реализуемой продукции и услуг, диверсификация и кооперация организаций;
- профессионализация менеджмента, повышение общественной значимости и оценки менеджмента, стремление к обучению и повышению профессиональной квалификации.

Содержание менеджмента можно рассматривать в трёх аспектах:

- как науку и искусство управления

- как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений;
- как аппарат управления деятельностью организации (социальный слой работников).

1.2. Основные категории менеджмента

Категория менеджмента - наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией.

Состав основных категорий менеджмента как науки:

- предмет;
- объекты и субъекты;
- функции;
- виды;
- методы;
- принципы.

Предмет менеджмента как науки управления охватывает исследование законов и закономерностей жизнедеятельности организаций; организационные, управленческие и межличностные отношения в процессе деятельности организации.

Объектом менеджмента, его основополагающей категорией является **организация** как сознательно координируемое для достижения установленных целей сообщество людей.

Природа и свойства, формальная структура и поведенческие аспекты организации как объекта управления зависят от её вида, иерархического уровня и функциональной области деятельности.

Содержание, формы и методы менеджмента зависят от иерархического уровня его осуществления в организации. Как правило, на предприятии можно выделить три иерархических уровня менеджмента: высший, средний, и нижний.

Субъекты менеджмента, менеджеры – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделённые полномочиями в области принятия решений в определённых сферах деятельности организации.

Категория «менеджер» распространяется на:

- руководителей организации;
- руководителей структурных звеньев;
- организаторов определённых видов работ (администраторов).

Виды менеджмента – специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определённых задач менеджмента.

По признаку объекта различают общий и функциональный менеджмент.

Функциональный или специальный менеджмент заключается в управлении профессиональными сферами деятельности организации или её звеньев, например управление инновационной деятельностью, персоналом, маркетингом, финансами и т.п.

В любой организации общий и функциональный менеджмент (генералисты и специалисты) существуют в органическом единстве, составляя целостную систему менеджмента. Их соотношение и сочетание определяют преобладающий тип формальной структуры организации.

По признаку содержания различают нормативный, стратегический и оперативный менеджмент.

Нормативный менеджмент предусматривает разработку и реализацию философии организации, её предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурентной нише рынка и формирование общих стратегических намерений.

Стратегический менеджмент предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией.

Оперативный менеджмент предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

Таблица 1.1.

Сравнительная характеристика стратегического и оперативного менеджмента

Признаки	Виды менеджмента	
	Стратегический	Оперативный
1.Уровень иерархии	Преимущественно высший уровень менеджмента	Все уровни менеджмента с особым акцентом на средний
2.Неопределенность	Высокая степень	Низкая степень
3.Вид проблем	Преимущественно не структурированные	В основном хорошо структурированные
4.Горизонт времени	Акцент на долгосрочный, частично кратко- и среднесрочный	Акцент на кратко- и среднесрочный
5.Потребности в информации	Преимущественно внешняя	В основном внутренняя
6.Альтернативы	Спектр альтернатив широк	Спектр альтернатив ограничен
7.Объем	Концентрируется на важнейших проблемных структурных областях и подразделениях	Охватывает все направления и структурные единицы предприятия и всех участков
8.Степень детализации	Укрупненная проработка	Детальная проработка

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

Различают общие (формирование целей, планирование, организация и контроль), технологические (решения и коммуникации) и социально-психологические (делегирование и мотивация) функции менеджмента.

Методы менеджмента – это система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации.

Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение и функционирование систем управления на предприятии. В менеджменте используются как общие методы и приёмы (например, экспертизы, генерирования идей, оценки управленческих решений), применяемые во всех сферах деятельности (производстве, торговле, образовании и пр.), так и специальные, отражающие специфику определенной сферы (инновационный, финансовый менеджмент и пр.).

Практика управления и его методический аппарат формировались на протяжении многих веков, однако, их систематизация и научные обобщения выполнены в основном в XX веке.

Фундаментальной основой современного менеджмента является использование научного подхода, системная ориентация управления и моделирование управляемых процессов.

1.3. Принципы эффективного менеджмента.

Принципы менеджмента – это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации.

Важнейшие принципы эффективного менеджмента: целостности, иерархической упорядоченности, целевой направленности, научной обоснованности и оптимальности, сочетания централизации и децентрализации, демократизации.

Целостность определяет необходимость рассмотрения организации как целостной социально-экономической системы.

Иерархическая упорядоченность регламентирует уровень дифференциации процессов менеджмента в организации.

Целевая направленность постулирует приоритет целевой стратегической ориентации организации и достижение целей как важнейший критерий эффективности менеджмента.

Научная обоснованность и оптимизация формулирует необходимость использования научного подхода, широкой гаммы методов и инструментов для обоснования управленческих решений.

Сочетание централизации и децентрализации устанавливает требование рационального разделения управленческих процедур и решений на основе обоснованного делегирования полномочий и ответственности менеджеров.

Демократизация предполагает использование поведенческих инструментов менеджмента для мотивации продуктивного сотрудничества менеджеров.

Контрольные вопросы к теме 1:

1. Что такое «менеджмент»?
2. В чем различие стратегического и оперативного менеджмента?
3. Каковы принципы эффективного менеджмента?
4. Каковы функции менеджмента?
5. Опишите основные категории менеджмента как науки.

2. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Истоки современного менеджмента

Менеджмент, как научная дисциплина, окончательно сформировался только к середине XX века. Фундаментом этой науки является вся многовековая история развития человечества, с момента появления первых сообществ (племен) и по настоящее время. В табл. 2.1 отмечены основные исторические вехи развития менеджмента.

Таблица 2.1

4000 лет до н.э.	Египет	Концепция планирования и контроля
1000 лет до н.э.	Китай	Концепция планирования и контроля
600 лет до н.э.	Халдейская империя	Контроль выпуска продукции и стимулирование труда
500 лет до н.э.	Китай	Стандартизация труда и систем измерения. Специализация.
400 лет до н.э.	Кипр	Изучение трудовых движений. Нормирование труда.
15 век	Италия	Стандартизация производства. Сборочные линии.

18 век	Англия	Стандартизация производства
19 век	Англия	Стандартизация труда. Нормы выработки.

Исторически прослеживается, что развитие менеджмента, как науки и самостоятельного вида деятельности, обусловлено общественным разделением труда, развитием кооперации и увеличением масштабов производства. Различают три стадии эволюционного развития менеджмента, которые представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2.

Стадии	Содержание методов Управления	Характеристика и критерии Управления
Пионерская, 1820-1890 гг.	Традиционные методы управления, личные способности предпринимателя	Предприниматель управляет сам лично, не нанимая менеджеров, все зависит от личной инициативы и деловых качеств предпринимателя, нарастает потребность систематизации опыта управления, обучения профессии менеджера.
Организационная начало XX в.	Научный подход к организации управления, администрирование	Возникновение научной организации управления. Возрастание роли мастеров и инструкций. Учет времени и наблюдение. Нормирование труда. Развитие идеи сотрудничества работодателя с нанятым персоналом.
Интеграционная, начиная с 30-х годов	Поведенческие подходы к организации управления	Параллельно с лавинообразным развитием техники открывается значение человека. Предприятие существует как для человека в качестве покупателя, так и для человека в качестве партнера в производственной и предпринимательской деятельности.

Методы и формы менеджмента постоянно изменяются и совершенствуются. Изменения происходят в тесной связи с фазами промышленного развития. Различают три основные фазы:

- эпоха массового производства;
- эпоха массового сбыта;
- постиндустриальная эпоха.

Таблица 2.3.

Фаза массового производства (начало XX века до 30-х годов)	Фаза массового сбыта (30-60-е годы)	Постиндустриальная фаза с середины 60-х годов
-выпуск стандартной продукции; -рынок неограничен; -критерий – низкая себестоимость; -все внимание внутрь фирмы	-выпуск дифференцированной продукции; -всплеск конкуренции; -развитие маркетинга, чтобы уравновесить производство и сбыт; -внимание на имидж фирмы	-жесткая конкуренция; -быстрое устаревание основного капитала; -интернационализация предпринимательства; -курс на решение стратегических задач, стратегический маркетинг

Методы и формы менеджмента со временем становятся все более связанными с проблематикой продвижения товара на рынок. Усиливается стратегическая ориентация менеджмента.

В первой половине XX века получили развитие четко различимые "школы управленческой мысли". Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке:

- школа научного управления (1885 – 1930 г.г.),
- административная (классическая) школа (1920 – 1950 г.г.),
- школы психологии человеческих отношений и социальных систем (1930 г. – по настоящее время),
- школа науки управления (количественная школа) (1950 г. – по настоящее время).

Каждая из них внесла значительный вклад в эволюцию управленческой мысли.

2.2. Школа научного управления

С развитием производства, совершенствованием технических средств, концентрацией производства значение управления и управляющих существенно повысилось. Аппарат управления разделялся, специализировался. Наряду с линейными руководителями создавались также органы функционального управления. Уже в конце XIX века сложилось отношение к руководству предприятием, как к науке и искусству, которым надо учиться.

Будучи кровно заинтересованы в получении максимума прибыли, предприниматель не мог не совершенствовать главный источник ее получения - производство. Целью такого совершенствования было повышение производительности

труда и качества выпускаемой продукции. Решающую роль при этом играла рационализация управления производством.

Школа научного управления наиболее тесно связана с работами супругов Ф. и Л. Гилбертов, Ф. Тейлора и др. Создатели этой школы полагали, что, используя замеры, наблюдение, логику и анализ, а также подбор людей, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного использования.

Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных элементов.

Основываясь на полученной информации, представители этой школы изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы.

Таким образом, Тейлору принадлежит плодотворная идея расчленения производственного процесса на отдельные элементы, выявления наилучших способов выполнения каждого из них и обучение этому персонала. При этом должны отбираться наиболее способные рабочие, с которыми целесообразно проводить занятия и тренировки.

Блестящую реализацию и дальнейшее развитие идеи Ф. Тейлора получили в начале XX века на предприятиях Г. Форда.

Важным вкладом этой школы было использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда и объемов производства. Были установлены реальные нормы выработки, а за перевыполнение этих норм предусматривалась дополнительная оплата труда.

Таким образом, представители школы научного управления, в основном, посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на низовом уровне управления. Хотя следует отметить, что Тейлор и его современники признавали, что работа по управлению - это определенная специальность и, что управление должно быть признано как самостоятельная область исследований.

Тейлор сформулировал следующие принципы организации труда:

1. Детальное научное изучение отдельных действий и проведение экспериментов с целью установления закономерностей наиболее эффективной работы.
2. Тщательный отбор рабочих, их обучение.
3. Сотрудничество администрации с рабочими.
4. Почти равное распределение труда и ответственности между рабочими и управлением.

Последователь Тейлора инженер – механик Эмерсон сформулировал (1913 г.) 12 принципов эффективности:

1. Отчетливо поставленные цели.
2. Здравый смысл.
3. Компетентная консультация с целью совершенствования управления.
4. Дисциплина.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, полный, точный, постоянный учет.
7. Диспетчирование.
8. Нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов.
9. Нормализация условий труда.
10. Нормирование операций.
11. Письменные, стандартные инструкции.
12. Вознаграждение за производительность.

Из отечественных представителей этой школы управления наиболее заметным был А.К. Гастев (1882-1941). Ему принадлежала популярная в 20-е годы идея "узкой базы". Смысл ее в том, что узким местом, с расшивки которого надо начинать совершенствование производства, является организация труда отдельного человека - от директора до рядового рабочего. Управление производством Гастев делил на два вида - управление вещами и управление людьми. Он находил в этих видах много общего: "Рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка". Гастев считал, что труд любого работника может быть разложен на ряд операций, которым можно обучить и которыми можно управлять. Вот эти функции, составляющие непрерывный ряд: расчет, установка, обработка, контроль, учет, анализ; - которые, по мнению Гастева, одинаковые и для директора и для рабочего.

2.3. Административная (классическая) школа управления

Специалисты административной школы начали выработать подходы к совершенствованию управления организацией в целом. Тейлор и Ф.Гилберт начинали свою карьеру простыми рабочими, что повлияло на их работу в области управления организацией. В отличие от них авторы классической школы управления имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления. Например, Анри Файоль, с именем, которого связывают возникновения этой школы и, которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой компанией по добыче угля. "Классики" старались взглянуть на организацию с точки зрения широкой перспективы, пытались определить общие характеристики и закономерности организации. Целью

классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом они исходили из идеи, что следование этим принципам, несомненно, приведет к успеху.

Эти принципы затронули два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией.

Определяя основные функции менеджмента, теоретики - "классики" были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на рабочие группы и подразделения. Традиционно такими группами считались финансы, производство и маркетинг. С этим было связано и определение основных функций управления. Главным вкладом Файоля в теорию управления было рассмотрение управления как универсального процесса, состоящего из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему.

А.Файоль разработал 14 принципов управления, многие из которых до сих пор полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как Файоль их сформулировал:

1. Разделение труда.
2. Власть – ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единство распорядительства (единоначалие).
5. Единство руководства (одна программа – один руководитель).
6. Подчинение частных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация в меру.
9. Иерархия в управлении.
10. Порядок (определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте).
11. Справедливость.
12. Постоянство состава персонала.
13. Инициатива.
14. Единение персонала.

Из отечественных представителей этой школы управления следует отметить П.М. Керженцева (1881-1940). В отличие от Гастева его интересовали, главным образом, вопросы организации производства, руководства трудовыми коллективами, управления

людьми. Керженцев исходил из того, что в организации деятельности людей в различных областях, в том числе и на производстве, существует много общего. На этой основе им был выделен и раскрыт ряд общеорганизационных принципов, таких как выработка плана, руководство организацией его выполнения, учет, контроль, четкое распределение задач, прав, обязанностей внутри организации. Керженцев считал, что эти принципы универсальны для любых организаций. Задачу научной организации труда он видел в получении максимального трудового эффекта при наибольшей экономии человеческой энергии и материальных затрат. Этот принцип Керженцев называл "принципом экономии". В работах Керженцева рассмотрен также ряд основополагающих проблем управления, в том числе вопросы построения планов, подбора и использования работников, ответственности, дисциплины, системы подчинения, учета и контроля.

2.4. Школы психологии человеческих отношений и социальных систем

Школа научного управления и классическая школа появились, когда психология только начала развиваться. Хотя авторы научного и классического управления признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата труда, экономическое регулирование, установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор, как основной элемент эффективности организации.

Поэтому для решения управленческих задач стали привлекаться достижения наук, изучающих человека и общество: психология и социология. Социально-психологический подход к управлению дал начало так называемой школе "человеческих отношений". Школа показала важность неформальных связей, возникающих между людьми на производстве. Были изучены и раскрыты мотивы деятельности человека в процессе труда. В арсенале теории человеческих отношений: рекомендации по принятию коллективных решений, участие рабочих в управлении, пути и методы повышения квалификации работников. В поле зрения социальных психологов оказались также проблемы отношений между людьми в процессе производства, делегирования полномочий руководителей, ряд других вопросов административной деятельности.

Двух американских ученых - Мери Паркер и Элтона Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений. Именно Мери Паркер была первой, кто определил менеджмент как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц".

Элтон Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали

представители школы научного управления. Силы, возникавшие во взаимодействии между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление своих коллег по группе, чем на желание руководства и на материальные стимулы.

Было выяснено, что мотивами поступков людей часто являются не экономические стимулы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников будет повышаться, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками, предоставления им более широких возможностей общения на работе.

Развитие психологии и социологии сделало изучение поведения на рабочем месте в большей мере строго научным. В развитии поведенческого направления большой вклад внесли Дуглас Мак - Грегор, Реннис Лайкерт и Фредерик Гельцберг. Эти исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства. Основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения ее человеческих ресурсов.

Успехи японской промышленности за последние десятилетия во многом связаны с социально - психологическими методами управления. Эти методы составляют, по сути, основу так называемого "японского метода". Исходным моментом системы управления на современных японских предприятиях является тщательное изучение мотивов трудовой деятельности всех работников, создание таких условий, при которых каждый из них был бы кровно заинтересован в конечном результате работы предприятия, в первую очередь в качестве продукции. Отсюда практика пожизненного найма рабочих на ряде предприятий, участие персонала в прибылях, коллективная и личная ответственность за качество продукции и продуманная система материального и морального стимулирования.

Эльтон Мейо сформулировал следующие принципы менеджмента:

1. Каждый работник имеет свои уникальные потребности, цели, мотивы.
2. Положительная мотивация требует учета этих уникальных особенностей.
3. На эффективность труда работника влияет его внешнее окружение.

4. Свободный и полный обмен достоверной информацией – решающий фактор управления.

2.5. Школа науки управления (количественная школа)

Внедрение в сферу управленческой деятельности компьютерных средств обработки информации выдвинуло на первый план количественные подходы к решению управленческих задач. Оценка плана, деятельности предприятия и его системы управления с помощью характеристик типа "хорошо" или "плохо", "мало" или "много" теперь оказалась явно недостаточной. Появилась потребность получать точные ответы на производственно - экономические вопросы: как лучше распределить ресурсы предприятия (оборудование, сырье, рабочую силу, время), чтобы прийти к намеченной цели наикратчайшим и наиболее экономичным способом? Это требовало точных оценок, то есть понадобились математические методы их расчета.

Поэтому учеными разных стран была разработана новая ветвь прикладной математики, которая получила название "Методы исследования операций". Эта молодая наука посвящена проблеме количественного обоснования решений, принимаемых в различных отраслях человеческой деятельности. Применительно к экономической деятельности методы исследования операций вскоре получили название экономико-математических методов.

Таким образом, математика, статистика, инженерные науки внесли существенный вклад в теорию управления, так как дали возможность количественно оценить эффективность принимаемых решений.

Особенно математические методы получили развитие в следующих практических применениях:

- управление запасами;
- распределение ресурсов;
- массовое обслуживание;
- сетевое планирование;
- поиск оптимальных решений методами линейного, нелинейного и динамического программирования.

Контрольные вопросы к теме 2:

1. Назовите методические идеи школы научного управления
2. Каковы принципы управления, сформулированные представителями административной школы менеджмента?

3. В чем особенности идей представителей школы человеческих отношений в менеджменте?
4. Каковы области применения количественных методов школы наук управления?

3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Организация как объект управления

Организация - группа людей (не менее двух), добровольно ведущих определенную деятельность для достижения общей цели или целей. Это определение формальной организации.

В **формальных организациях** могут возникать **неформальные группы** людей, объединяющихся по различным причинам (общим интересам, для взаимной поддержки, общения). Динамика, взаимодействие людей в организациях может как способствовать достижению целей формальной организации, так и мешать. Поэтому изучению групповой динамики также уделяется внимание в теории менеджмента.

Организационная структура – взаимодействие подразделений организации, связанных общей целью и реализующих общую стратегию посредством распределенных между ними функций.

Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками предприятия, ответственными за деятельность структурных подразделений.

Основные проблемы, возникающие при проектировании организации:

- установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулированием;
- распределение ответственности между руководителями подразделений;
- выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений;
- организация информационных потоков.

Факторы, определяющие структуру организации:

- Внешняя среда.
- Технология работы в организации.
- Стратегический выбор руководства.

Структура внешней среды организации представлена на рис.3.1.

Все составляющие (факторы) внешней среды можно характеризовать двумя параметрами - сложностью и изменчивостью.

Сложность – количество и схожесть составляющих внешней среды, воздействующих на организацию.

Изменчивость – частота изменения факторов внешней среды, воздействующих на организацию.

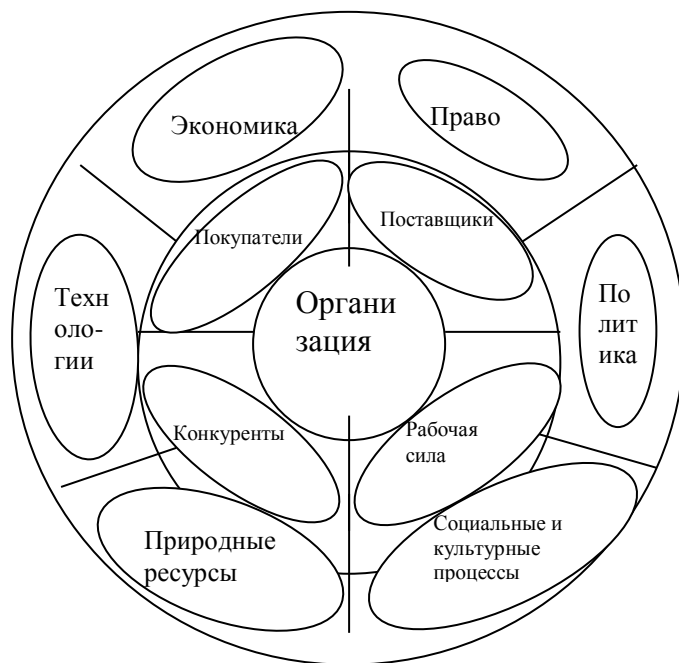


Рис. 3.1. Внешняя среда организации

Сочетания этих параметров определяют структуру организации (см. рис. 3.2).

В ситуации низкой неопределенности:

- нет необходимости корректировать стратегию предприятия;
- взаимодействие с внешней средой упрощено.

В ситуации умеренной неопределенности:

- большое количество факторов воздействия внешней среды на организацию приводит к необходимости создания особых подразделений, взаимодействующих с внешней средой.

В ситуации умеренно высокой неопределенности:

- увеличение скорости и частоты изменения факторов внешней среды приводит к необходимости постоянной корректировки стратегии организации.

В ситуации высокой неопределенности:

- большое число факторов внешней среды, воздействующих на организацию, а также высокая частота изменения этих факторов усложняет структуру организации и

требует создания подразделений, взаимодействующих с внешней средой и прогнозирующих ее изменения, а также подразделений, корректирующих стратегию организации.

Изменчивость	Низкая	1	<u>Ситуация низкой неопределенности.</u> Факторов мало. Факторы похожи. Медленно меняются. Пример: производство соли.	<u>Ситуация умерен. неопределенности.</u> Факторов много. Факторы разные. Медленно меняются. Пример: нефтепереработка.	2
	Высокая	3	<u>Ситуация умерен. выс. неопределенности.</u> Факторов мало. Факторы похожи. Быстро меняются. Пример: производство ТНП	<u>Ситуация высокой неопределенности.</u> Факторов много. Факторы разные. Быстро меняются. Пример: производство ЭВМ.	4
			Низкая	Сложность	Высокая

Рис.3.2. Ситуации воздействия внешней среды на организацию

3.2. Организация как система

Организации, изучаемые в менеджменте, представляют собой социо-технические системы. К ним полностью применим системный подход, представляющий собой методологию познания составных частей через целое и целого через составные части. Целое и части в организации выступают в диалектическом единстве и взаимосвязи.

Организации свойственны все признаки системы:

- множество элементов;
- единство главной цели для всех элементов;
- относительная самостоятельность элементов;
- наличие связей между элементами;
- целостность и единство элементов структуры;
- четко выраженное управление.

Организации создаются людьми для достижения определенных общественных, корпоративных и личных целей. В этом заключается смысл их существования. Таким образом, с одной стороны, организация является элементом общественной системы.

Вместе с тем, в рамках организации объединены интересы большого количества людей, сосредоточены материальные ресурсы, здания и оборудование. В процессе ее работы создается определенная информационная среда, определяющая коммуникационные связи внутри организации и связи организации с внешней средой, складывается свой социально-психологический климат, также определяющий отношения между людьми. Внутри организации существуют подразделения, решающие самостоятельные задачи. Между подразделениями устанавливается функциональное и информационное взаимодействие. Следовательно, с другой стороны, организация сама представляет собой сложную систему.

Основой деятельности любой организации является ее цель. Цель — это желаемое состояние системы в результате, управляемого процесса ее развития. Организация будет жизнеспособной только в том случае, если ее цель достаточно хорошо согласуется с целями, стоящими перед обществом в целом. Поэтому организация является целенаправленной системой.

Успешное достижение поставленной цели или реализация подцелей предусматривают согласованное действие всех членов организации, обоснованное распределение материальных и финансовых ресурсов, создание системы информационного обеспечения, использование современных технологий управления. Чтобы достичь цели с минимальными временными и материальными затратами, необходимо скоординировать деятельность всех звеньев организации. Для этого в любой организации выделяется:

- управляющая часть (дирекция, административно-управленческий аппарат, менеджеры),
- управляемая часть (исполнительные звенья).

Таким образом, организации относятся к управляемым системам.

Применительно к организации можно выделить три основных принципа, характеризующих ее как управляемую систему:

- принцип *обоснованности*: организация подчиняется определенным закономерностям, определяющим ее внутренние причинно-следственные связи, ее функционирование и существование;
- принцип *целенаправленности*: организации свойственно стремление к достижению поставленной цели, обеспечивающей со временем новое состояние организационной системы;

- принцип *моделируемости*: организация как сложная система может быть представлена конечным множеством моделей, каждая из которых отражает определенную грань ее сущности.

Организация — явление живое, подвижное. Люди трудятся, вступают в различные организационные отношения: личные, властные, управленческие, дружеские, конфликтные. В процессе существования организации происходят изменения в материальных и финансовых ресурсах, в кадровом составе и информационных базах и т.п. Поэтому организации относятся к динамическим развивающимся системам.

Любая организация, ориентированная на коммерческую деятельность, активно взаимодействует с внешней средой, поэтому представляет собой открытую систему. Существенное влияние на деятельность организаций оказывают факторы и явления внешней среды, к которым, как уже было упомянуто, относятся:

- политические факторы, предопределяющие стабильность политической обстановки в стране;
- международные факторы, определяющие поведение организаций на мировом рынке;
- социально-экономические факторы, характеризующие структуру экономики страны и уровень развития отдельных секторов рынка;
- правовые факторы, отражающие законодательную систему взаимодействия организаций;
- научно-технические факторы, влияющие на использование новых технологий в управлении и производстве товаров;
- природные факторы, вызывающие колебания спроса на различные виды товаров и услуг;
- культурные факторы;
- форс-мажорные обстоятельства.

Организация как элемент общественной системы имеет собственный коллектив, внутреннюю структуру и взаимосвязи или в полном смысле слова свою внутреннюю жизнь и свои интересы. Поэтому вполне справедливо поставить вопрос о внутренней среде организации.

Внутренняя среда — это все то, что находится «внутри» организации. К внутренней среде относятся ресурсы, оборудование, используемые технологии, кадры, информация, социально-психологический климат, организационная культура и имидж организации. Ни одна организация, как элемент более сложной организационной системы не может обойтись без государственного вмешательства в ее деятельность. Поэтому наиболее

важными объектами внешней среды деловой организации являются государственные органы.

Контрольные вопросы к теме 3:

1. Что понимают в менеджменте под организацией как объектом управления?
2. Каковы элементы внешней среды организации?
3. Что относится к внутренней среде организации?
4. Почему при изучении организаций применим системный подход?

4. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

4.1. Понятие и виды функций менеджмента

Функция (дословно – действие) применительно к управлению характеризует виды управленческой деятельности, возникающие в процессе разделения и специализации труда в сфере управления.

Очевидно, что в любом виде управленческой деятельности (функции управления) можно выделить задачи управления и входящие в них процессы и операции. Принятие решений является первичной функцией менеджмента и в то же время это составная часть любой функции управления.

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

Они характеризуют общие задачи и направления управленческих работ, состав и содержание которых в наименьшей степени зависит от специфики конкретной организации (её отраслевой принадлежности, размера, организационно-правовой формы и т.п.).

Дифференциация функций менеджмента позволяет выделить отдельные задачи и виды управленческой деятельности и регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления.

Рассмотрение менеджмента как совокупности и процесса взаимосвязанных функций обеспечивает синтез различных школ научного управления и возможность реализации ситуационного подхода при принятии управленческих решений.

Различные концепции менеджмента предусматривают большое разнообразие состава и содержания функций менеджмента.

При системном рассмотрении можно выделять три группы функций менеджмента, наиболее общие для всех видов организаций и любых условий функционирования:

-общие функции менеджмента;

-социально-психологические функции менеджмента

-технологические функции менеджмента.

Общие функции менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях. Успешный менеджмент в любой организации должен предусматривать осуществление следующих общих функций:

-формирование целей;

-планирование;

-организацию;

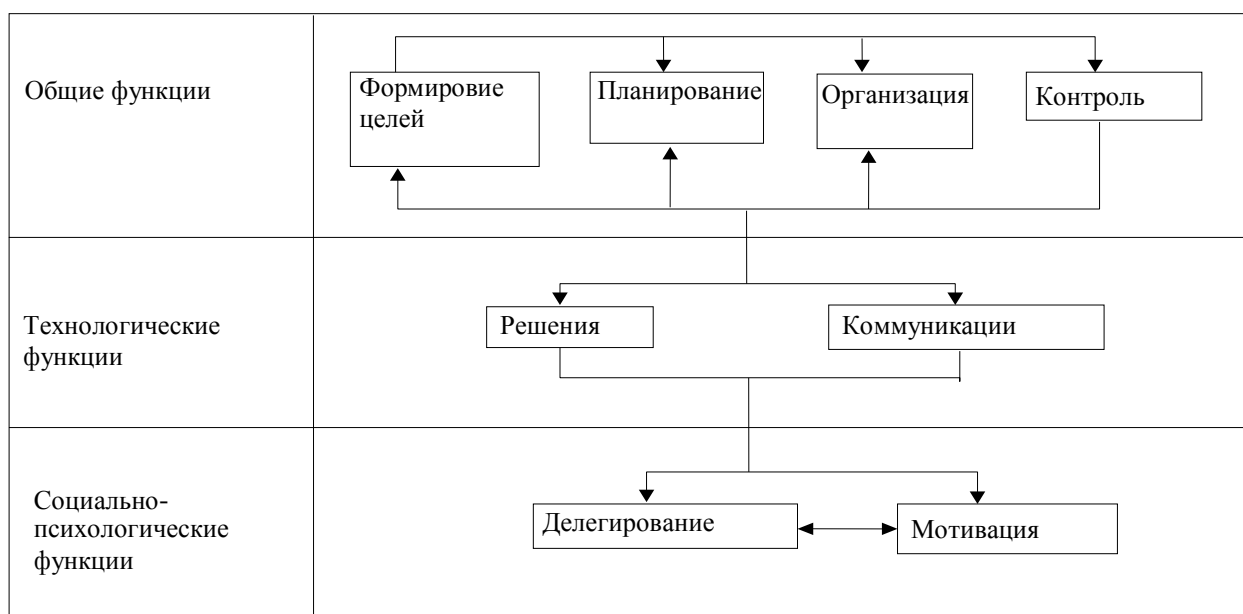
-контроль.

Социально-психологические функции менеджмента связаны в основном с **характером** производственных отношений в коллективе. Они содержат две разновидности функций: **делегирование и мотивацию.**

Технологические функции менеджмента выделяют два основных вида деятельности, составляющих содержание технологии труда менеджера любого уровня иерархии: **решения и коммуникации.**

Общие, социально-психологические и технологические функции, взаимно дополняя друг друга, создают целостную систему менеджмента, позволяющую дифференцировать методы и приёмы управленческого воздействия на деятельность организации, специализировать органы управления и труд отдельных менеджеров.

Система функций менеджмента

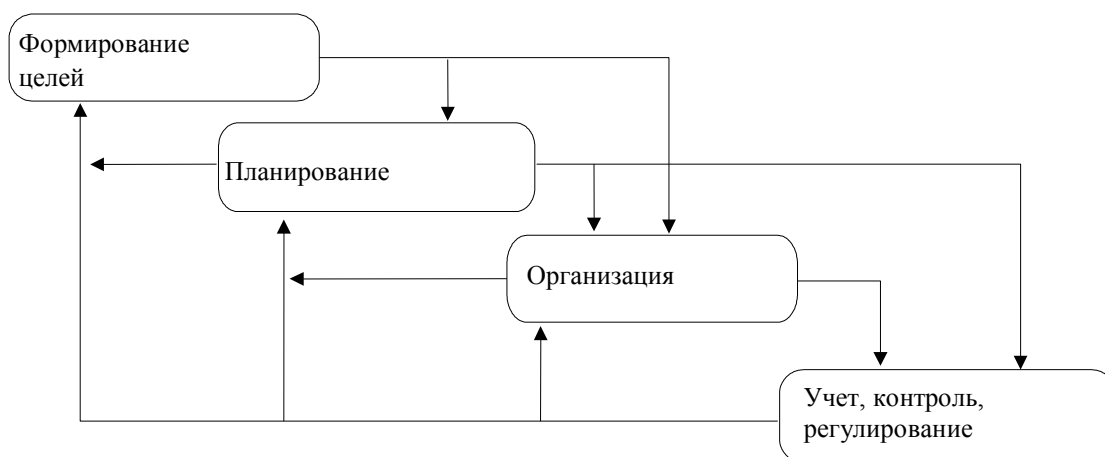


Несмотря на наличие коренных различий в трактовке самого понятия «менеджмент», в определении термина «функции менеджмента» и их состава разделение целостного управленческого процесса на функции объективно является необходимым условием установления формальной структуры и разработки рациональной поведенческой концепции менеджмента в любой организации.

4.2. Содержание процесса управления

Общие функции отражают общий порядок управления деятельностью организации. Они в одинаковой степени необходимы как в рамках стратегического, так и в рамках оперативного менеджмента.

Взаимосвязь общих функций менеджмента



Процесс управления в соответствии с принципиальной схемой общих предметных функций начинается с формирования системы целей и задач деятельности организации на определённый период времени. Затем осуществляется планирование мероприятий, направленных на достижение установленных целей развития. Реализация запланированных мероприятий требует создания определённых организационных структур, привлечения исполнителей, координации их работы во времени и в пространстве. Успешное выполнение предусмотренных мероприятий в рамках принятых организационных структур требует учёта, постоянного контроля над ходом осуществляемых процессов и регулирования деятельности организации. Каждая из пары взаимосвязанных общих функций представляет собой замкнутый контур управленческих решений, функционирующий в цикле «цель-средство».

В первом контуре «цель-планирование» процесс планирования завершается при условии, что предусмотренные мероприятия и запланированные ресурсы, безусловно, обеспечивают достижение установленных целей развития. В противном случае требуется корректировать сформулированные первоначально цели развития.

На втором этапе в контуре «планирование-организация» осуществляется поиск организационных решений, обеспечивающих безусловное и наиболее эффективное выполнение установленных плановых заданий.

В третьем контуре «организация-контроль» в принятых организационных условиях осуществляется непрерывный контроль за ходом выполнения плановых заданий и выработка решений, направленных на устранение возникающих разногласий.

Для реализации каждой из общих функций менеджмента в организации формируются определённые коммуникационные связи и подготавливаются управленческие решения. Они являются инструментальной (технологической) базой общих функций менеджмента.

Поведенческие аспекты реализации общих функций менеджмента формируют на предприятии его социально-психологические функции: делегирование и мотивация.

4.3. Состав и содержание социально-психологических функций менеджмента

Социально-психологические функции менеджмента обеспечивают регулирование отношений между людьми, возникающих в процессе функционирования организации; в современных условиях они нередко становятся решающим специфическим фактором успеха предпринимательской деятельности организации.

К социально-психологическим функциям менеджмента относятся **делегирование и мотивация**.

Обе эти функции позволяют определить состав задач и полномочий каждого из участников осуществляемых процессов и сформировать наиболее благоприятные условия его деятельности, стимулирующие получение высоких результатов.

Делегирование как функция менеджмента означает процесс постановки задач и передачи полномочий лицу или группе лиц, принимающих на себя ответственность за их осуществление.

Задачи формулируют конечные или промежуточные результаты деятельности участника или руководителя подразделения.

Полномочия означают ограниченное право сотрудника или подразделения использовать средства и ресурсы предприятия для выполнения установленных задач.

Ответственность означает обязательство лица или подразделения выполнять установленные задачи в рамках предоставленных полномочий, т.е. прав и ресурсов.

Мотивация как функция менеджмента означает процесс стимулирования всех участников деятельности организации, направленный на достижение установленных целей развития организации.

Мотивация связана с использованием ряда специфических категорий и понятий, относящихся как к отдельному человеку, так и коллективу людей, т.е. организации.

Потребности – это основополагающая категория классических и современных концепций мотивации, означающая осознанное ощущение недостатка чего-либо или его отсутствие.

Побуждение в мотивационном механизме – это проявленное стремление к удовлетворению осознанных потребностей, т.е. мотивы целенаправленной деятельности.

Побуждения человека или коллектива проявляются в **мотивационном поведении**, т.е. поведении, направленном на реализацию осознанных и принятых мотивов.

Стремление к достижению цели становится стимулом всей деятельности сотрудника или коллектива.

Стимул в мотивационном механизме – это результат, к которому направлены побудительные мотивы деятельности сотрудника. Оценка достижения этого результата человеком ощущается через получаемое вознаграждение.

Вознаграждение – это материальная или моральная (психологическая) оценка результата удовлетворения потребности, т.е. всего процесса мотивации. Вознаграждение, как оценка, может носить внешний (со стороны руководителя, организации) и внутренний (как самооценка удовлетворения от работы) характер.

4.4. Состав и содержание технологических функций менеджмента

Технология управления – это приёмы, способы и порядок (последовательность, регламент) выполнения процесса управления в целом и составляющих его функций. В процессе любой технологии предмет труда преобразуется в продукт труда.

Предмет менеджмента как система отношений с подчинёнными и клиентурой проявляется в общем **предмете управленческого труда** – информации, обеспечивающей принятие управленческих решений. Поэтому по отношению к предмету труда технологией управления являются совокупность и последовательность способов работы с информацией при осуществлении функций управления.

Технологические функции менеджмента характеризуют содержание процессов и методов управления.

Они содержат два главных компонента: **коммуникации и решения**.

Коммуникации в менеджменте – это обмен информацией при подготовке и обеспечении реализации управленческих решений.

Коммуникация, как функция менеджмента, занимается рациональной организацией информационных потоков на предприятии с целью эффективного управления инновационными процессами. Основные задачи коммуникаций в менеджменте:

- определение и планирование потребности в информации для каждого звена управления на предприятии;
- организация информационного обеспечения системы управления на предприятии;
- формирование рациональных способов и процедур подготовки и реализации управленческих решений;
- разработка и внедрение прогрессивных информационных технологий в управлении инновациями на предприятии;
- координация и контроль управленческих решений, обеспечение исполнительской дисциплины на предприятии;
- разработка и реализация единой технической политики в области информационных технологий в управлении на предприятии.

Управленческое решение – один из главных инструментов выработки и реализации эффективной концепции менеджмента в организации.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- целевая направленность: решения должны быть направлены на достижение определённых целей развития;
- иерархическая субординация: решения менеджера должны соответствовать делегированным ему полномочиям;
- обоснованность: решения должны иметь объективное обоснование рациональности;
- адресность: решения должны быть ориентированы в пространстве и во времени, т.е. направлены на конкретного исполнителя и ограничены по времени;
- обеспеченность: решения должны предусматривать необходимые ресурсы и устанавливать источники их получения;
- директивность: решения должны быть обязательными для исполнения и носить плановый характер.

Состав основных решений по функциям менеджмента.

Функция менеджмента	Типичные управленческие решения
Формирование целей	Принятие миссии предприятия. Формирования целевых параметров. Принятие стратегической концепции предприятия. Утверждение целевых параметров проекта.
Планирование	Формирование тематического плана НИОКР. Утверждение календарного графика работ по проекту. Утверждение сметы затрат по проекту. Формирование производственной программы предприятия. Утверждение штатного расписания по подразделениям. Запрос кредитных средств на инновации. Принятие финансового плана предприятия. Утверждение плана реализации продукции.
Организация	Создание предприятия. Выбор организационно-правовой формы предприятия. Принятие организационной структуры предприятия. Утверждение положений о службах предприятия и должностных инструкций. Создание новых или упразднение существующих подразделений предприятия. Открытие филиала или дочерней фирмы предприятия.
Контроль	Оценка состояния работ по проекту. Оценка финансового состояния предприятия. Анализ работы служб и подразделений предприятия. Распоряжение об изменении сроков проведения работ по проекту. Установление порядка оценки деятельности исполнителей. Оценка исполнения стратегической концепции.

4.5. Эффективность технологии управления

Эффективность технологии управления можно определить степенью управляемости фирмы в целом и её подразделений и процессов. Управляемость предприятия определяется организационной структурой системы управления и организацией в ней информационных потоков.

Известные рекомендации по нормам управляемости в социально-экономических системах основаны на пороге кратковременной памяти человека, равном семи единицам, установленном немецким психологом Г.Эббингаузом, и экспериментальных поправках на нелинейный рост контактов руководителя с подчинёнными при росте числа последних. На основе теоретических исследований по психологии и экспериментов на производстве установлено, что руководителя не должно быть более 4-7 подчиненных. С учётом разнообразия функций, выполняемых подчинёнными, нормы управляемости изменяются от 4-7 до 21-40 человек. Рассмотренные рекомендации используют для обоснования организационной структуры управления, но они справедливы лишь для определённых условий производства (уровень управления, квалификация персонала и др.). Кроме того, эти рекомендации не дают основы для разработки системы контроля и управления производством, регламентации информационных потоков и др.

Разработка количественных методов оценки управляемости актуальна с теоретической и практической точек зрения, поскольку даёт возможность более обоснованно конструировать организационные структуры управления, периодичность контроля и решать другие задачи регламентирования обмена информацией между уровнями управления.

Условие управляемости, учитывающее время цикла управления, можно выразить следующим неравенством:

$$t_{ин} + t_{пр.реш} + t_{ну} + t_{исп} < t_{он},$$

где $t_{ин}$ - время на сбор, передачу и обработку информации;

$t_{пр.реш}$ - время на принятие решения;

$t_{ну}$ - время на подготовку исполнения управленческого решения;

$t_{исп}$ - время на исполнение решения;

$t_{он}$ - время выполнения текущего производственного процесса.

Организация управляемая, если выработка и принятие всех управленческих решений осуществляются прежде, чем закончатся происходящие в данный момент процессы, реализующие ранее принятые управленческие решения; координируемая, если имеется

возможность выявления начала самоликвидации рыночных отношений и их временной оптимизации дополнительными ресурсами.

Технология управления должна учитывать время управленческих циклов и их рациональное взаимодействие с производственными циклами и жизненными циклами товаров.

Контрольные вопросы к теме 4:

1. Назовите состав группы общих функций менеджмента
2. Назовите социально-психологические функции менеджмента
3. Какие функции и задачи относятся к технологической группе?
4. Какие показатели можно использовать для оценки эффективности принятой в организации технологии управления?
5. Что означают термины «полномочия» и «делегирование» и какова их роль в процессе управления организацией?

5. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

5.1. Процесс коммуникации

Коммуникация – обмен информацией, необходимой для эффективного управления организацией.

Основные функции коммуникации:

- 1) Информативная – передача сведений.
- 2) Интерактивная – организация взаимодействия.
- 3) Перцептивная – установление взаимопонимания.
- 4) Экспрессивная – побуждение к действию.

Процесс коммуникации – передача информации от одного субъекта другому.

Субъектами являются отдельные личности, формальные и неформальные группы, организации.

Процесс передачи информации основан на следующих базовых элементах:

1. **Отправитель** – лицо, формирующее сообщение и передающее его.
2. **Сообщение** – закодированная информация.
3. **Канал передачи** – средство передачи информации.
4. **Получатель** – лицо, которому предназначена информация.

Процесс передачи информации состоит из следующих последовательных этапов:

1. Зарождение идеи и формирование сообщения.
2. Кодирование сообщения и выбор канала передачи.

3. Передача сообщения.
4. Прием и декодирование сообщения.
5. Обратная связь.

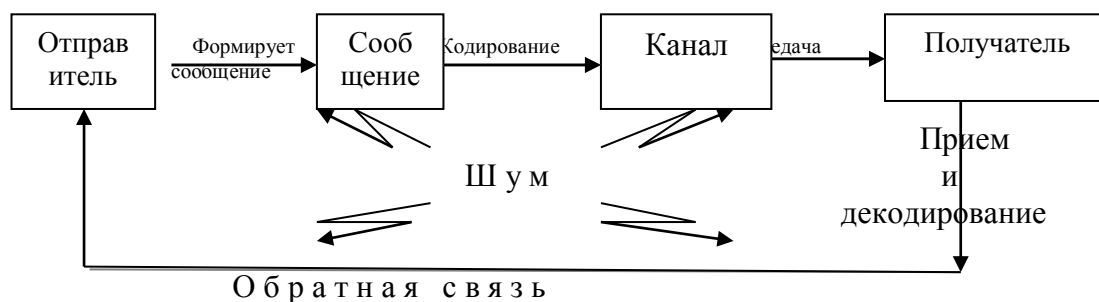


Рис. 5.1. Процесс коммуникации

Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным.

Обратная связь необходима, чтобы определить, в какой мере сообщение было воспринято и понято.

Шум – любое вмешательство в процесс коммуникации, искажающее смысл сообщения.

Источники шума: дефекты кодировки; внешние помехи; психологические факторы.

Шум присутствует на всех этапах коммуникационного процесса. Высокий уровень шума может полностью блокировать информационный обмен.

5.2. Коммуникационные сети

Коммуникационная сеть – соединение определенным образом, участвующих в коммуникационном процессе субъектов, с помощью информационных потоков.

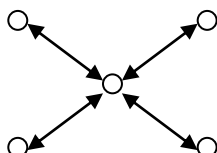
Конфигурация коммуникационной сети определяется структурой организации: уровнем централизации, этажностью, видом департаментизации, дифференциацией и интеграцией; - и в конечном счете связями в организации: вертикальными, горизонтальными, линейными и функциональными.

Схемы организационных коммуникаций отражают циркуляцию потоков информации внутри организационной системы. При этом каналы коммуникаций подразделяют на *формальные*, закрепленные существующей организационной структурой управления, и *неформальные*, определяемые личными взаимодействиями членов организации на основании эмоциональных привязанностей, симпатий, антипатий и других социально-психологических особенностей групповой деятельности.

Базовые типы коммуникационных сетей:

- Колесо.
- Цепь.
- Круг.
- Всеканальная.

Колесо



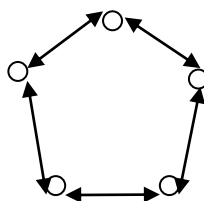
Такая сеть отображает полную централизацию принятия решения. Информационные потоки между исполнителями отсутствуют. Все общение происходит только через руководство.

Цепь



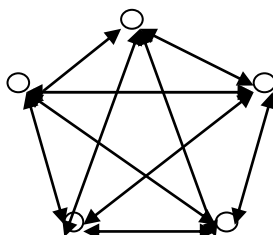
Такая сеть характерна для организаций с ярко выраженной последовательной связью работ.

Круг



Такая сеть отображает децентрализованную систему принятия решений и характерна для матричных структур с развитыми горизонтальными связями.

Всеканальная



Такая сеть может применяться в полностью децентрализованных организациях органического типа, полностью ориентированных на рынок: предпринимательские, эдхократические и т.п.; - где эффективность организации в решающей степени зависит от звеньев, непосредственно контактирующих с потребителем, либо работы носят творческий неформальный характер, и результаты полностью зависят от квалификации и таланта исполнителей.

5.3. Восприятие информации и коммуникационные барьеры

При передаче информации в организации она может искажаться или теряться. В большей степени теряется информация при переходе от одного уровня управления к другому, в особенности при движении «по восходящей», т.е. от низового уровня управления вверх. В меньшей степени теряется информация при горизонтальных коммуникациях. Потери информации называют барьерами и условно их разделяют на межличностные, обусловленные особенностями личного восприятия, и внутриорганизационные, определяемые организационными причинами.

К *межличностным* барьерам относят:

- семантические преграды, связанные с передачей смысла информации с помощью слов (незнание терминов, особенностей местного диалекта, неоднозначность сказанных фраз и т.д.);
- невербальные преграды, связанные с выражением смысла информационного послание с помощью жестов, выражения лица, мимики, позы, интонации и тембра голоса, плавности речи и т.д.;
- индивидуальные особенности восприятия личности, определяемые жизненным опытом, образованием, занимаемой должностью, знаниями, отношением, мнением, интуицией человека и т.д.

Факторы, влияющие на восприятие информации, можно разделить на внутренние и внешние.

Внешние факторы:

1. Интенсивность и мощность передаваемого сигнала.
2. Состояние канала передачи.
3. Интенсивность и мощность шума.

Внутренние факторы:

1. Потребности и ожидания получателя.
2. Отношение получателя к отправителю и передаваемому им сообщению.

3. Степень информированности получателя по вопросам, сформулированным в сообщении.

На внутренние факторы восприятия оказывают влияние следующие обстоятельства:

1. Ситуация, в которой происходит знакомство с информацией.
2. Личностные и социальные характеристики отправителя: доброжелательность, терпимость, манера поведения, внешний вид, должность, образование, интересы, идеалы.
3. Стереотипы получателя:
 - эффект бумеранга – информация, нарушающая основные психологические и мировоззренческие установки, только укрепляет их;
 - эффект ожидания – желаемое выдается за действительное;
 - эффект порядка – большой вес придается сообщениям, полученным в первую очередь;
 - эффект нимба – последующая оценка информации в значительной мере ориентируется на предыдущие оценки.
4. Избирательность информации.
5. Отсутствие интереса к информации.

К *внутриорганизационным* (структурным) барьерам относят:

- несовершенную организационную структуру (несоответствующее число уровней управления);
- перегрузку информационных каналов
- случайное или намеренное искажение информации сотрудником, способным осуществить ее фильтрацию.

Для повышения эффективности коммуникаций (т.е. соответствия воспринимаемой информации переданной идее) менеджеру следует работать над созданием расположения к себе подчиненных (аттракции). Для этого рекомендуется: чаще произносить имя собеседника, поддерживать доброжелательную атмосферу и выражение лица, учиться говорить комплементы, затрагивать в разговоре темы, интересующие собеседника. В связи с этим полезно интересоваться значимыми фактами и событиями личной жизни сотрудников.

Для налаживания эффективного коммуникационного процесса в организации необходимо подтверждение смысла принятой информации (обратная связь получателя с отправителем). Рекомендуемые способы инициирования информационных потоков «по восходящей» (обратной связи с менеджментом компании): проведение периодических совещаний менеджеров с сотрудниками; практика подачи предложений в компании;

корпоративная газета, где публикуются ответы менеджеров на поступающие вопросы сотрудников; японский опыт: кружки качества и др.

Контрольные вопросы к теме 5:

1. Что обозначает в менеджменте термин «коммуникации»?
2. Назовите элементы процесса коммуникации.
3. Назовите межличностные барьеры в коммуникационном процессе.
4. Перечислите возможные внутриорганизационные (структурные) коммуникационные преграды.
5. Каковы пути преодоления коммуникационных барьеров и повышения эффективности коммуникаций?
6. Что понимают под «обратной связью» в коммуникационном процессе? Как наладить обратную связь?

6. РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

6.1. Основные понятия теории решений

Менеджмент представляет собой сложный, непрерывный, динамичный и целенаправленный процесс воздействия управляющей системы (субъекта управления) на управляемый объект при помощи различных методов и средств достижения поставленных целей.

Необходимость в управляющем воздействии возникает тогда, когда в результате изменения внешних требований либо внутренних условий существования организации появляется **проблема** разрыв между желаемым либо плановым и действительным состоянием системы. Ликвидация такого разрыва требует разработки, принятия и реализации управленческого решения. Таким образом, **решение** выступает средством преодоления этого разрыва, результатом сознательного выбора одного из многих объективно существующих вариантов действий (альтернатив) по переходу от наблюдаемого к желаемому состоянию, определяет цель, содержание и методы воздействия.

Решение определяет **программу действия** системы менеджмента для достижения поставленных целей. Эта программа устанавливает сроки и границы действий, круг исполнителей и их задачи, методы и средства, с помощью которых можно достичь определенных результатов, критерии их оценки.

Управленческие решения как форма связывают сущность (воздействие) и

содержание (функции) управления. Управленческое решение отражает результат реализации функций управления. **Управленческое решение** это промежуточный и конечный продукт управленческого труда в каждой функции управления, отражающий в своем содержании специфические черты каждой функции.

Решение формулирует **тип воздействия** субъекта управления и **тип действия** объекта управления.

Субъектом всякого решения как мыслительно-психологического, творческого и волевого акта является человек. В разработке, принятии и реализации решений выражаются и проявляются мировоззрение и мышление людей, их поведение, сознательная целенаправленная деятельность, их интересы и предпочтения.

Человек, появляясь на свет, практически сразу же начинает принимать решения, поскольку принятие решений это сознательный выбор определенного варианта действий из нескольких возможных. В процессе становления человек проходит путь от интуитивно-эмпирического решения простых проблем, связанных с личными интересами, к решению более сложных проблем, связанных с общением, взаимоотношениями, социумом, выбором одного варианта из многих возможных. С началом профессионального развития круг и сложность проблем расширяются, решения переносятся в деловую, профессиональную сферу, зависят от множества факторов, условий и связей между ними, некоторые из последних очень трудно, почти невозможно определить, затрагивают действия и интересы многих людей. К таким решениям относятся и управленческие решения, которые требуют применения выработанных наукой и подтвержденных практикой методов, технологий и механизмов принятия и реализации решения.

Субъект принятия управленческого решения - руководитель любого уровня. Именно ему принадлежит исключительное право принятия решения в рамках своей компетенции. В этом одно из отличий управленческих решений от всех остальных. Персонал управления участвует в процессе принятия решений на этапах сбора, обработки, анализа информации, выработки и экспертизы вариантов решений, их реализации. Это не противоречит современным тенденциям принятия коллективных и коллегиальных решений. В зависимости от оценки ситуации принятия решения руководитель может варьировать стиль принятия решений от жестко авторитарного до полного делегирования. Но ключевой момент ответственность за выбор всегда остается у руководителя, является показателем его полномочий и места в организационной структуре.

Необходимость **волевого воздействия** при принятии решений возникает по причинам многоцелевого характера действия организации, существующего конфликта интересов и мнений различных подразделений и отдельных работников, различий в

представлениях и методах решения проблем, ресурсных ограничений. Можно сказать, что управленческое решение всегда принимается в борьбе различных мнений, интересов и именно руководитель управленческим решением ставит точку в этой борьбе, волевым воздействием разрешая этот конфликт, разрушает гордиев узел противоречий, принимая ответственность за принятое решение.

Принятие управленческих решений - сложный и многогранный процесс, требующий глубоких знаний, инициативы и творчества. Для принятия качественного решения руководитель должен рационально спланировать и организовать сбор, анализ информации, процесс подготовки, выработки и реализации решений, пользоваться накопленным опытом и интуицией. Таким образом, умения подготавливать и принимать решения, нести ответственность и контролировать их выполнение становятся основными требованиями к успешному руководителю.

Управленческое решение имеет как субъективный, так и объективный характер. Субъективизм в принятии решений заключается в том, что решение - это результат личного мнения, представлений руководителя о проблеме и способе ее решения, основанных на индивидуальном знании, опыте, целях и ценностях, способностях и предпочтениях. От субъективизма не свободно ни одно решение, и это не является недостатком, наоборот, «очеловечивает» процесс принятия решений, отражает реально существующие отношения в процессе управления. Однако эффективность управленческих решений определяется наличием в них объективного. Максимальный объективизм в принятии решений достигается путем использования научно обоснованных методов и моделей зафиксированных, проверенных временем и прошлым опытом способов и технологий решения проблем.

Принятие управленческих решений объединяет в себе науку и искусство. Принятие управленческих решений как наука имеет определенный цикл познания (наблюдение формулирование гипотез накопление фактов подтверждение гипотез формирование моделей, теорий, концепций, научных знаний проверка практикой). Как искусство принятие управленческих решений подразумевает свободное творчество, использование интуиции, учет эмоций и чувств как субъекта, так и объекта управления. Эта сторона управленческих решений необходима, поскольку большая часть управленческих проблем имеет значительную неопределенность, решение принимается в условиях нехватки информации. В этих условиях интуиция, как производная прошлого опыта и информационной базы подсознания, компенсирует недостаток знаний о проблеме, а творческие способности позволяют найти новые комбинации способов ее решения. Кроме того, условием эффективности решения почти всегда выступает высокая согласованность

действий тех, кто разрабатывает решения, и тех, кто их реализует. Высокий смысл, эмоциональная окраска заданий, правильная мотивация, учет не только способностей, но и желания участвовать в разработке и реализации решений обеспечивают успешное решение возникающих проблем.

Управленческому решению присущи общие черты, свойственные всем решениям, принимаемым человеком:

- наличие проблемной ситуации (нет проблемы нет решения);
- наличие альтернатив для выбора (безальтернативный выбор не рассматривается как решение);
- наличие цели (случайный выбор не является решением).

Кроме того, управленческие решения обладают специфическими признаками, характерными именно для решений, принимаемых в сфере управления:

- определяют действия объекта и субъекта управления и ведут к практическим результатам;
- согласовывают интересы всей организации, ее подразделений, отдельных работников и определяют необходимость волевого акта *лица, принимающего решение* (ЛПР);
- носят комплексный характер, достаточно сложные и важные;
- касаются деятельности всей организации, всех ее структурных подразделений, затрагивают интересы как организации в целом, ее коллектива, так и отдельных работников;
- могут иметь значительные, глобальные последствия;
- их принятие систематизированный процесс, требующий применения научного подхода и научно обоснованных методов и моделей, адекватных возникшей проблеме;
- они ориентированы на использование творческого потенциала работников организации, в процессе разработки, принятия и реализации решений человек проходит становление не только как личность, но и как специалист, управленец, руководитель.

Правильно сформулированное управленческое решение должно содержать следующие **элементы**:

- 1) субъект принятия решений (инициатор);
- 2) объект принятия решений (исполнитель);
- 3) причины принятия решения (проблема);
- 4) цель принятия решения;
- 5) предмет принятия решения (что должно быть сделано);
- 6) потребитель решения (для кого);
- 7) сроки реализации решения.

6.2. Классификация управленческих решений

Множественная классификация управленческих решений может быть представлена по ряду признаков.

По **субъекту**, принимающему решение:

- государственные, охватывающие все общество в целом, все его сферы, все субъекты деятельности;
- частные, принимаемые субъектами, выступающими как объект государственного управления. Такими субъектами могут выступать юридические лица, коллективы, отдельные граждане.

По **объекту** управления:

- общественные, касающиеся всей социально-экономической системы государства;
- по сферам деятельности (производство, услуги, культура и пр.);
- по отраслям (строительство, промышленность, транспорт, связь и пр.);
- по отдельным объектам (организации и предприятия).

По **содержанию** воздействия: экономические, политические, технические, социальные, организационные, экологические, информационные.

По **степени охвата**: всеобщие, особенные, единичные.

По **степени важности** (в зависимости от установленных на каждом уровне управления критериев): не очень важные, важные, особо важные.

По **степени обязательности**: обязательные (формулируются в форме приказов, директив); рекомендательные (в форме советов, пожеланий, нормативов, рекомендаций), ориентирующие (задающие основное направление действий при сохранении свободы выбора менеджера).

По **стадии управленческого цикла** (функции, в которой принимается решение): в области планирования, организации, координации, мотивации, контроля.

По **сфере управления** (конкретной функции управления): маркетинговые, плановые, технические, производственные, кадровые, экономические, финансовые и пр.

По **времени**: стратегические, долгосрочные, среднесрочные, оперативные, разовые.

По **форме представления**: кодированные (письменные и электронные), устные.

В зависимости от **полноты информации** по проблеме: принимаемые в условиях определенности, неопределенности и риска.

По **степени структурированности проблемы**: формализуемые (количественно определенные), слабоформализуемые (имеющие количественные и качественные характеристики), неформализуемые (качественно определенные).

По **порядку** разработки и принятия: индивидуальные, групповые, смешанные.

По **стилю** разработки и принятия: директивные, коллегиальные, консультативные, коллективные.

По **способу принятия** интуитивные, адаптационные (на основе имеющегося опыта и знаний менеджера), рациональные (принятые на основе планирования последовательности действий, необходимых для их реализации).

Проблемная ситуация определяет **методы** ее решения. В этой связи различают программируемые и непрограммируемые решения. К программируемым обычно относят стандартные и повторяющиеся решения, к непрограммируемым - нестандартные, уникальные решения, требующие творческого подхода, опыта и интуиции.

По **уровню сложности** выделяют:

- рутинные решения. Решения, принимаемые по известным, периодически возникающим проблемам, для которых разработаны инструкции и предписания, известна методика и технология выбора решений. Это наименее сложный тип решений. Затруднения при принятии таких решений связаны с неправильной идентификацией ситуации, неверной трактовкой инструкции, нерешительностью исполнителя;
- селективные решения. Это решения, которые принимаются в условиях выбора альтернативного варианта действий, требующего инициативы, самостоятельности и свободы действий. Сложности при принятии таких решений возникают в части установления критериев выбора, нахождения и оценки альтернатив, непосредственного выбора наиболее эффективного решения;
- адаптационные решения. Это новые решения ранее существующей проблемы, нахождение которых требует определенных способностей к творческому мышлению и генерации новых идей. Такой тип решений обладает относительной новизной. Сложность в принятии таких решений заключается в способности к инновационному мышлению, умении увидеть новое в привычном, необходимости инициативы, активности, смелости в доказательстве своей точки зрения;
- инновационные решения. Это самый сложный тип решений, требующий высочайшего внимания. Речь идет о решении принципиально новых проблем, использовании абсолютно новых методов и представлений. Сложность проявляется уже на уровне восприятия, понимания новых проблем организации, в структуризации таких проблем, поиске новых методов решения новых проблем, в сопротивлении нововведениям со стороны системы и необходимости его последовательного преодоления.

6.3. Сущность процесса принятия решений

Основу формирования систем принятия решений в организации составляет их целевая ориентация.

Цель выступает главным системообразующим фактором любой организации. Достижение общих целей организации осуществляется путем достижения относительно самостоятельных целей ее подразделений, находящихся в иерархической зависимости. При этом цели нижних уровней выступают как средство достижения целей более высокого уровня.

Цели это первые независимые ограничения, накладываемые на процесс принятия решений. Они представляют определенное во времени и пространстве конечное состояние системы или ее части, которое должно быть достигнуто с помощью имеющихся или подлежащих выявлению средств. Цели это основа для выявления критериев оценки управленческих решений, выбора различных альтернативных вариантов действий.

Цели должны быть измеримыми, иметь конкретное выражение в виде количественных показателей, чтобы можно было оценить, достигнута или нет цель в результате определенных решением действий. Система целей должна быть хорошо проработана, четко осмыслена, ясно сформулирована и своевременно скорректирована при принятии решений.

Разделение общей организационной цели на относительно самостоятельные подцели рассматривается как средство разрешения общей сложной организационной задачи путем привлечения сил, знаний, способностей всех членов организации.

Однако при этом, как отмечалось выше, могут возникать «конфликты целей», порождаемые тем, что каждый отдел рассматривает поставленные перед ним цели как более важные по сравнению с целями других отделов, а зачастую и общеорганизационными целями.

Задача преодоления «целевой изоляции», порождающей постоянно существующие внутриорганизационные напряжения и конфликты, находится в центре внимания при построении системы принятия решений.

Выявление проблем организации может происходить в соответствии с двумя взаимодополняемыми типами управления:

- управление по отклонениям. В соответствии с этим подходом проблема определяется как отклонение системы от заданного режима функционирования, плана действий, которое возникает под воздействием внешних или внутренних факторов вне воли и желания руководителя. При этом управленческое решение выступает как план действий по ликвидации этого отклонения;

- управление по целям (проектное, программно-целевое управление). В соответствии с этим подходом проблема определяется как разрыв между идеальным представлением руководителя, желаемой моделью организации, определяемым его перспективным видением и реальным ее состоянием. При этом отклонений от заданных режимов работы системы может не наблюдаться, т. е. проблема может существовать на уровне представлений, желаний и целей конкретного руководителя. Управленческое решение в этом случае представляет собой проект перевода системы в новое состояние.

При выработке, принятии, реализации большинства решений в организации следует руководствоваться принципом **ограниченной рациональности**.

Это означает, что большинство реализуемых на практике решений обеспечивает лишь некоторый приемлемый уровень достижения многих прямо несопоставимых целей, а стремление к решениям оптимальным, т. е. наилучшим из всех возможных, скорее исключение, чем правило, в деятельности организации.

Рациональность в социально-экономических системах рассматривается как общий критерий выбора варианта действий, максимально отвечающий предпочтениям ЛПР.

В зависимости от ситуации, задач и критериев достижения цели в области рациональных решений выделяют несколько вариантов.

1. **Оптимальные** решения - решения, которым соответствует максимальное значение целевой функции. Такие решения возможны только при наличии полной информации и одном критерии выбора.

Поиск оптимальных решений характерен для «модели экономического человека» и определяется следующим:

- управленческое решение осознанный выбор действия из известного множества альтернатив;
- лицо, принимающее решение, может дать исчерпывающую оценку результатов любого из потенциально возможных ходов;
- это лицо действует таким образом, что ожидаемая оценка исхода его действий должна быть наивысшей из всех возможных; оно оптимизирует свой выбор с позиций однозначно определенного критерия оптимальности.

Большинство обследованных организаций постоянно принимают решения на основе ограниченной, фрагментарной, разобщенной информации не только о своей среде, но и о затратах и выгодах собственных операций.

2. При оптимизации по нескольким критериям практически невозможно найти общий экстремум, поэтому выбор ЛПР ограничивается **рациональным** решением т. е. лучшим с точки зрения ЛПР в условиях имеющейся информации.

3. В условиях неполной информации рациональное решение определяется с помощью **критерия ожидаемой полезности**, где ожидаемая полезность каждой альтернативы определяется как сумма возможных исходов с учетом оценки ЛПР вероятностей этих исходов.

4. Появление и развитие в 40-60-х гг. XX в. «школы человеческих отношений» породило бихевиористический (поведенческий) подход к выработке и принятию решений. Критерий рациональности при этом в условиях неструктурированных проблем применим не к результату, а к **процессу** выбора решения.

Критериями рациональности выступает логика и последовательность рассуждений при выборе альтернатив, а также интуиция – способность предвидеть развитие событий, принять решение на основе неосознанных умозаключений, догадок, ощущений.

5. В отличие от критерия объективной рациональности человека экономического и иррациональности поведенческого подхода Г. Саймоном был предложен **критерий ограниченной рациональности**. Задача принятия решений в этом случае сводится к получению первого удовлетворительного варианта.

Причиной ограниченной рациональности является ограниченность информационных возможностей людей, которые, несмотря на развитие современных информационных технологий, не способны охватить всю сложность реальных проблем управления. Люди в организации намеренно рациональны, так как постоянно стремятся преодолеть ограниченность своих знаний о проблемах путем поиска новых альтернатив, применения более совершенных методов анализа и средств обработки информации, т. е. осуществляя процессы познания, обучения и устранения неопределенности.

6. Повышение сложности организационных проблем, решение которых возможно только путем совместного усилия различных подразделений организации, а также появление крупных проектов, требующих интеграции усилий многих организаций-участников, определило необходимость появления **критерия согласованности** принимаемых решений. То есть рациональность в принятии управленческих решений рассматривается как получение наиболее согласованного решения, определяющего баланс интересов всех сторон.

В процессе итеративной процедуры принятия решений по проблемам в организации выделяют следующие уровни решений:

- 1) решения, связанные с определением целей организации (миссия, генеральная и главные цели);
- 2) решения относительно подцелей и средств (задачи, стратегии, тактика);
- 3) решения относительно диапазона оценок (критерии);

- 4) решения относительно разработки альтернатив действий;
- 5) решения относительно условий и ограничений (ресурсы и требования);
- 6) решения относительно имеющейся информации (релевантность, полнота, достаточность, новизна, адекватность и пр.);
- 7) решения относительно выбора окончательного варианта действий, ресурсов, исполнителей;
- 8) решения относительно корректировки планов;
- 9) решения, связанные с установлением нормативов и отклонений от нормы;
- 10) решения относительно корректирующих воздействий.

Таким образом, организация может быть определена как система, нацеленная на решение проблем различного уровня.

Представление об организации как о системе принятия решений предполагает распределение полномочий по принятию управленческих решений в организационной системе управления. Такое разделение полномочий фиксируется в различного рода документах, регламентирующих деятельность организации, ее подразделений и отдельных работников (устав, организационная структура управления, положение о деятельности организации и ее подразделений, должностные инструкции пр.).

Рациональное распределение обязанностей, прав и ответственности по подготовке, разработке, принятию, реализации управленческих решений в организации возможно путем построения **матриц разделения административных задач управления** различных уровней.

Распределение ответственности за принимаемые на разных уровнях управления решения зависит не только от типа организационной структуры управления, но и от степени централизации функций управления в конкретный момент времени существования организации. Ранняя стадия развития организации характеризуется тем, что руководитель занимает центральную позицию и власть оказывается централизованной. Такой тип отношений характерен преимущественно для малых организаций семейного, торгового, фермерского бизнеса, а также для организаций с четко выраженной иерархией и преобладанием вертикальных связей над горизонтальными (например, военные организации).

По мере достижения руководителем авторитета, его признания, роста квалификации и способностей работников, их объединения в единую команду власть становится все более децентрализованной.

Это связано с ростом организаций, развитием производства, необходимостью выполнения новых управленческих функций. Так возникают последующие уровни

управления, появляются возможности для децентрализации. Преимущества и недостатки централизованной и децентрализованной системы принятия решений приведены в табл. 6.1.

В рационально построенных организационных системах управления разделение полномочий должно устанавливаться так, чтобы высшие уровни разрабатывали общую политику и стратегию организации, средний уровень планировал конкретные действия по реализации этой политики, а основная исполнительская работа осуществлялась на низовых уровнях организационной иерархии. Но при этом сам процесс выработки различных, в том числе наиболее важных, решений фактически осуществляется с участием всех уровней управления, особенно среднего.

Таблица 6.1

Особенности принятия решений в зависимости от степени централизации/децентрализации системы менеджмента

Преимущества	Недостатки
ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ	
1. ЛПР хорошо представляет работу всей организации (системность представления, стратегичность мышления)	1. ЛПР может быть плохо осведомлено о конкретных обстоятельствах на местах (недостаток оперативной информации)
2. ЛПР на высших уровнях обычно имеет больше опыта и компетентности	2. ЛПР обычно редко вступают в контакты с исполнителями, нарушается принцип обратной связи
3. Устраняется дублирование работ. Снижаются затраты	3. Протяженные коммуникации вызывают потери времени. Возникает опасность появления «пустых» мест — работ, которые никто не выполняет
4. Возможность роста квалификации (компетентности) высших руководителей	4. Менеджеры среднего и низового звена управления практически отстранены от принятия решений
5. Возможность быстро реагировать на сложные, непредвиденные, кризисные ситуации	5. Уход лидера ведет к дезорганизации деятельности компании
ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ	
1. Оперативность принятия решений	1. Нередко решения принимаются в условиях неполной информации
2. Инициативность и активность управленческих работников среднего и низшего уровней	2. Иногда инициатива проявляется в ущерб дисциплине, режиму труда, качеству, нормам и пр.
3. Участие управленцев и специалистов в принятии решений	3. Снижение круга интересов и масштабности мышления у высших руководителей
4. Отсутствие необходимости разработки детальных планов и процедур	4. Препятствие унификации правил и процедур (снижение уровня регламентации процессов ведет к снижению организованности системы, жесткости)

Понятие организации как системы принятия решений определяет механизм организационных взаимодействий, в частности схемы коммуникаций в организациях, а также отношения влияния и власти между членами организации на разных этапах принятия решений.

Организационное взаимодействие между менеджерами, специалистами, техническими исполнителями при принятии решений рассматривается в двух аспектах:

- как механизм организационных коммуникаций;
- как разделение полномочий между линейными и функциональными руководителями и участие персонала в процессе принятия решений.

В каждой организации формально или неформально вырабатывается и принимается некоторая устойчивая классификация возможных проблем, совокупность хорошо освоенных методов их анализа, общепринятый набор их стандартных решений. Появление новых факторов, нетипичных явлений, нераспознаваемых проблем, незнакомых методов создает трудности, требует дополнительных обоснований, убеждения или принуждения участников процесса принятия решений. Все это связано с дополнительными затратами, с замедлением процессов принятия решений, возможным возникновением внутриорганизационных конфликтов.

Вторым важным аспектом организационных взаимодействий является влияние на процесс принятия решений руководителей и специалистов организации в соответствии с их местом в иерархической системе, ролью, статусом, компетентностью и пр.

Таким образом, достижение эффективной координации при принятии решений обеспечивается адекватностью применяемых форм и методов возникающей проблеме. Чем менее структурирована проблема, чем выше неопределенность ситуации принятия решений, тем больше ориентирована система принятия решений на гибкие децентрализованные организационные структуры, горизонтальные связи, нетрадиционные решения, качественные методы и творческий подход.

6.4. Требования, предъявляемые к решениям

Решение в системе менеджмента выступает продуктом, результатом управленческого труда. Эффективность управления рассматривается как соотношение результата управленческой деятельности к затратам на ее осуществление. Следовательно, качество управленческого решения выступает ключевым показателем эффективности системы управления организацией.

Что же понимают под качеством управленческого решения? Применительно к

промышленной продукции понятие «качество» характеризуется как совокупность свойств, делающих данный продукт способным удовлетворять определенную потребность, соответствующую его назначению. Отсюда **качество управленческого решения** это совокупность характеристик решения, делающих его способным выполнять свою роль в процессе управления.

Выделим, исходя из сущности и назначения управленческого решения, те основные *характеристики*, которые определяют его качество.

Управленческое решение характеризуется научной обоснованностью, своевременностью, реальностью, полномочностью, рациональностью и лаконичностью формы изложения, понятностью для исполнителей, непротиворечивостью с точки зрения других принятых решений. Названные характеристики (слагаемые качества решения) определяют те необходимые требования, которым должно отвечать каждое управленческое решение.

Требование *научной обоснованности* решения означает осуществление его выработки и реализации на основе познания и сознательного использования объективных законов функционирования и постоянного развития объекта управления.

Решение должно быть *своевременным* - это касается не только момента принятия решения, но и сроков его исполнения. При этом оно должно соответствовать настоящему и учитывать будущее состояние объекта управления (его динамику), а также учитывать срочность и оперативность принятия решения, исходя из характеристик конкретной ситуации.

Важным требованием к управленческому решению является *непротиворечивость*, согласованность решения как с ранее принятыми решениями, так и с решениями, принимаемыми в других звеньях и на других уровнях управления. Вместе с тем решение должно быть *реальным*, т. е. намеченная им программа действий должна быть практически осуществима в условиях данной организации. Установление необоснованных сроков реализации решения, отсутствие учета ресурсных ограничений ставит под угрозу практическую реализацию решения, а следовательно, и достижение поставленной цели. При этом в каждом случае следует стремиться к нахождению такого варианта использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов, который наилучшим образом соответствовал бы поставленной цели и учитывал имеющиеся возможности. Таким образом, решение не только должно быть реальным, но и по возможности близким к оптимальному.

Кроме того, управленческое решение должно быть *полномочным, компетентным и законным*, приниматься на том уровне иерархии и тем лицом, которое имеет право на

принятие подобного решения и соответствующую компетентность, а также соответствовать действующему законодательству. Эти требования действуют не только относительно лиц, принимающих решение, но и исполнителей управленческого решения.

Для эффективной реализации решения немаловажно, чтобы оно было *ясным и понятным* исполнителям. Это обеспечивается *четкостью, лаконичностью и простотой* формулировок, которые исключают разночтения.

Качество управленческого решения формируется в двух основных частях процесса: выработке и реализации.

Следует учитывать ряд факторов, влияющих на качество управленческого решения.

В процессе его выработки:

- характеристика проблемы (сложность, вид, новизна, степень определенности и пр.);
- методический уровень разработки решений (наличие методик, программ, навыков);
- характеристики информации (объем, доступность, достоверность, полнота, релевантность и пр.);
- ресурсные ограничения (время, материально-технические возможности, финансы пр.);
- организация разработки решений;
- компетентность ЛПР, уровень знаний, навыков, опыта;
- другие субъективные факторы (квалификация и состав экспертов, предпочтения ЛПР, их оценка проблемы, умение работать в группе, сплоченность и пр.);
- информационные технологии (как, каким образом производится сбор, анализ, обработка информации и пр.).

В процессе реализации решения:

- особенности выбранного решения (сложность, новизна, класс и пр.);
- организационная структура управления (в каких подразделениях будет выполняться, как распределена ответственность);
- сроки осуществления;
- уровень компетентности исполнителей;
- авторитет руководителя, ставящего задачу, среди подчиненных;
- другие социально-психологические факторы;
- надежность и эффективность технических средств управления;
- уровень организации и контроля за исполнением.

Анализируя требования к эффективным и качественным решениям, факторы, влияющие на качество управленческих решений, можно выделить как ряд **условий**, обеспечивающих высокое качество управленческих решений:

- применение системного подхода к выработке и реализации управленческих решений;

- использование научных методов и моделей обоснования и выбора управленческих решений;
- адекватность применяемых методов и моделей возникшей проблеме;
- использование современных информационных технологий и программных продуктов;
- обеспечение альтернативности решений;
- эффективное использование возможностей существующей организационной структуры и системы принятия решений в организации;
- тщательный подбор специалистов и создание творческих коллективов для решения проблем;
- использование технологии принятия и реализации решения.

Эффективность - это главная характеристика определенного решением воздействия или системы действий, направленных на достижение поставленных целей. Оценка эффективности позволяет суммировать свойства решения, определяющего его качество, и увязать их с конечным результатом (расчетным или фактическим) принятого решения.

Оценка эффективности и качества управленческого решения на базе научно обоснованных критериев и показателей сопряжена с рядом трудностей теоретического и практического характера. К ним относятся следующие:

- 1) сложность определения фактического результата реализации какого-либо решения;
- 2) труд по выработке и принятию решения имеет преимущественно творческий характер и не всегда поддается точному учету;
- 3) сложность количественного определения эффективности решения, так как его реализация включает социально-психологические и другие результаты, которые зачастую не могут быть выражены количественно;
- 4) отсутствие в ряде случаев документации, в которой фиксируются необходимые для оценки решения данные;
- 5) сложность количественного выражения характеристик качества решений.

В настоящее время в практике управления используется ряд критериев и показателей для оценки эффективности и качества решений, большинство из которых так или иначе связано с общими показателями эффективности предприятия и имеет самостоятельное значение для общей характеристики качества решений.

В ходе выработки и реализации решения необходимость его оценки возникает как на стадии выработки (при сравнении альтернатив и принятии решения), так и на стадии реализации решения (при оценке результатов решения). В связи с этим целесообразно исходя из особенностей отдельных критериев и показателей оценки эффективности

качества решений, с одной стороны, и практических целей самой оценки с другой, определить предпочтительную область использования для каждого показателя в процессе выработки и реализации решений.

Поскольку **на стадии выработки решения** его оценка осуществляется дважды: во-первых, при отборе из множества возможных вариантов рациональных; во-вторых, при выборе окончательного решения каждый из этих этапов рассматривается отдельно.

Сравнительная оценка возможных вариантов осуществляется по объективному признаку (критерию). Наиболее разработанными в этом случае являются критерии оптимальности для оценки возможных принимаемых решений. Эти решения большей частью касаются определения оптимальных вариантов распределения ресурсов, загрузки оборудования, прикрепления поставщиков к потребителям, замены и размещения оборудования и др.

Оценку возможных вариантов решения можно производить с помощью показателя экономической эффективности, вычисляемого по формуле «результат / обеспечившие его затраты». Исходным моментом для определения результатов является степень достижения поставленной цели, которая непосредственно связана с конечными результатами функционирования данного объекта управления (например, снижение себестоимости продукции, выпуск нового вида изделий, повышение качества продукции и др.).

Получение того или иного результата предполагает затраты как прошлого (овеществленного), так и живого труда, они выражаются в стоимостной форме, следовательно, общие затраты на достижение поставленной цели включают стоимость материальных ресурсов и заработную плату исполнителей. На стадии выработки решения речь идет о расчете ожидаемой экономической эффективности.

На стадии выработки решения производить оценку и сравнение возможных альтернатив следует с помощью определенных критериев оптимальности (в случае формализуемости решаемой задачи), а также используя показатели экономической эффективности (расчетный вариант) и вероятности реализации решения в заданных условиях ограничений по ресурсам.

На **этапе принятия решения** (единолично или коллегиально) производится выбор окончательного варианта решения из числа наиболее рациональных альтернатив. При этом для выбора наилучшего в данных условиях варианта решения также окажутся полезными показатель экономической эффективности, выбранный критерий оптимальности и показатель вероятности реализации решения. Наряду с количественными показателями, характеризующими экономическую эффективность, необходимо принимать во внимание ожидаемый в результате реализации решения

социально-психологический и организационный эффект, который существенно влияет на общую оценку и принятие решения.

И наконец, **на стадии реализации решения** для контроля и корректировки производится оценка решения по показателям, характеризующим конечный и промежуточный результаты, а также время выполнения решения. Для оценки реализованного решения также может применяться показатель экономической эффективности, который на этой стадии рассчитывается на основе фактических данных о результате реализации решения и производственных затратах.

Результаты оценки принятых и реализованных за определенный отчетный период решений являются необходимыми сведениями для анализа работы аппарата управления, выявления недостатков в системе управления и путей их устранения.

Оценка управленческого решения на разных стадиях его формирования позволит обоснованно определять направления совершенствования системы решений, важнейшими из которых являются экономические, социально-психологические, организационные.

Экономический аспект совершенствования процесса принятия решения связан с двумя важными вопросами:

- наиболее полное использование экономических интересов участников процесса выработки и реализации решения;
- экономное и целенаправленное использование различных видов ресурсов в процессе выработки и реализации решения.

Актуальными вопросами совершенствования системы решений в **социально-психологическом аспекте** являются следующие:

- повышение профессионального уровня руководителей;
- формирование эффективных рабочих групп (команд) для выявления проблем, принятия решений и их исполнения;
- развитие творческой активности персонала;
- делегирование полномочий и активное привлечение персонала к процессу подготовки и принятия управленческих решений.

Как бы активно ни внедрялись в процесс выработки и реализации решений точные методы и современные информационные технологии, акт принятия решения всегда останется за человеком, будет результатом мыслительной деятельности человека.

Роль и характер труда менеджера обуславливают требования, предъявляемые к его профессиональным и личным качествам.

Большие возможности в повышении качества решений лежат в дальнейшем расширении участия персонала в выработке и принятии управленческих решений.

Практика показывает, что никакой поиск новых технических и экономических решений не может обойтись без использования творческих предложений инновационно настроенных работников, без коллективного опыта персонала.

Совершенствование процесса выработки и реализации решений в **организационном аспекте** должно осуществляться за счет:

- улучшения организации труда управленческих работников;
- совершенствования организации движения и использования средств производства.

Разработка и проведение организационных мероприятий в значительной мере способствуют повышению эффективности и качества решений, так как дают возможность:

- планировать процесс выработки и реализации решения;
- повысить производительность труда управленческих работников;
- сократить финансовые и трудовые затраты на выработку и принятие решений;
- улучшить контроль и повысить ответственность руководителей и исполнителей.

6.5. Учет факторов риска при разработке и принятии решений

В условиях рыночных отношений проблема оценки рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятий приобретает самостоятельное теоретическое и прикладное значение как важная составная часть теории и практики принятия решений.

Предприятиям следует не избегать рисков, а уметь управлять ими. Одно из главных правил финансово-хозяйственной деятельности гласит: «Не избегать риска, а предвидеть его, стремясь снизить до возможно более низкого уровня».

Под **риском** следует понимать следствие действия либо бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения неопределенных результатов различного характера, как положительно, так и отрицательно влияющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Прежде всего, при анализе деятельности компании важна классификация рисков (рис. 6.1). Требования к классификации рисков могут быть сведены к следующему.

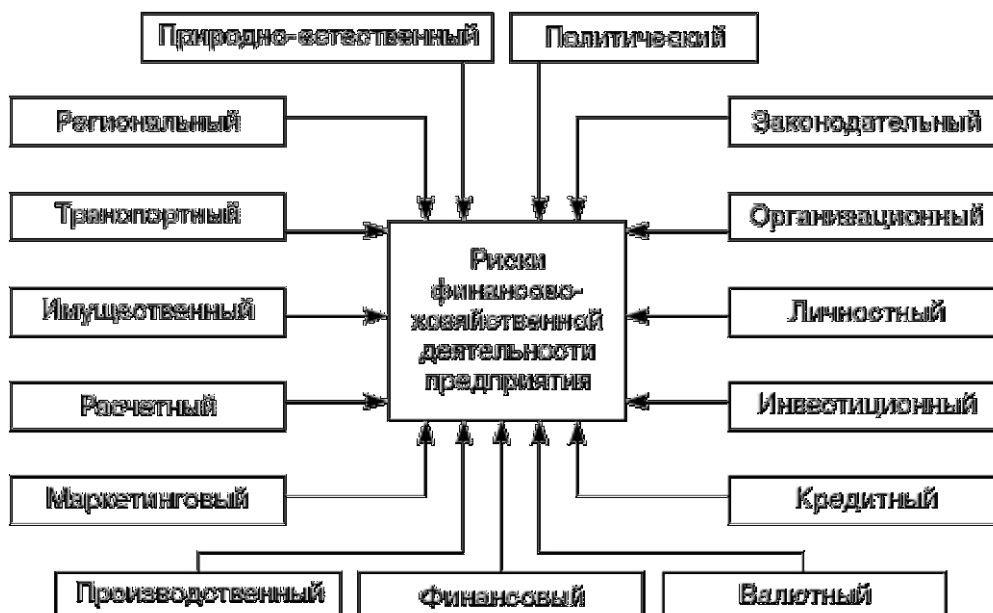


Рис. 6.1. Классификация рисков

Во-первых, в классификации рисков не должно быть видов и подвидов риска, т. е. нельзя группировать риски в определенные группы. Это может быть только «виртуальным» объединением. Иначе может произойти «размывание» риска, т. е. уменьшение его значимости и как следствие неправильное его исследование и оценка.

Во-вторых, каждый риск должен определяться и оцениваться отдельно, и чем точнее определяется риск, тем легче его оценить.

В-третьих, предлагаемая классификация не является жесткой. Каждый руководитель при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности может сам дополнять приведенный перечень рисков.

Основной задачей предлагаемой методики оценки рисков является их систематизация и разработка комплексного подхода к определению степени риска, влияющего на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Для оценки рисков можно предложить следующий алгоритм, приведенный на рис. 6.2.

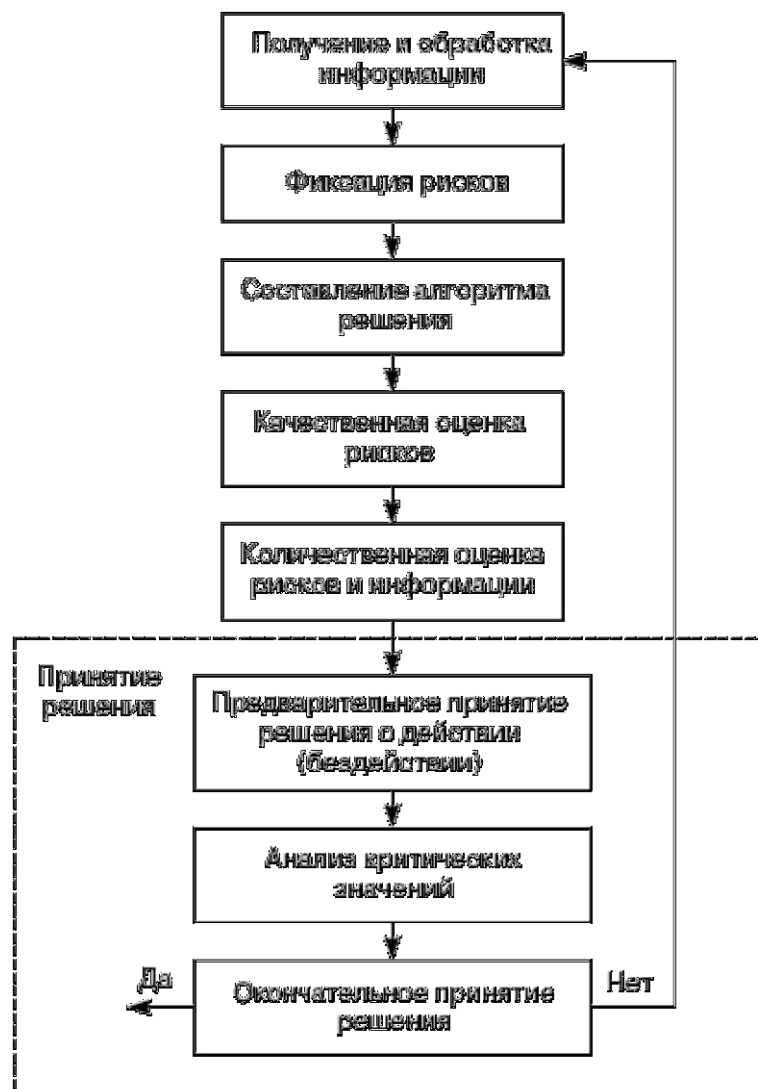


Рис. 6.2. Блок-схема комплексной оценки рисков

Основная характеристика этапов алгоритма.

Получение и обработка информации. Информация - это совокупность сведений об окружающем нас мире. Часто исследователи рисков не уделяют должного внимания оценке качества информации, с помощью которой они оценивают риск.

Требования, предъявляемые к качеству информации для принятия эффективного решения, должны быть следующими:

- достоверность (корректность) информации мера приближенности информации к первоисточнику или точность передачи информации;
- объективность информации мера отражения информацией реальности;
- однозначность;
- порядок информации количество передаточных звеньев между первоисточником и конечным пользователем;
- полнота информации отражение исчерпывающего характера соответствия полученных сведений целям сбора;

- релевантность - степень приближения информации к существу вопроса или степень соответствия информации поставленной задаче;
- актуальность информации (значимость) важность информации для оценки риска;
- стоимость информации.

На рисунке 6.3 показана предполагаемая зависимость вероятности риска принятия некачественного (убыточного) решения и объема (качества) информации.

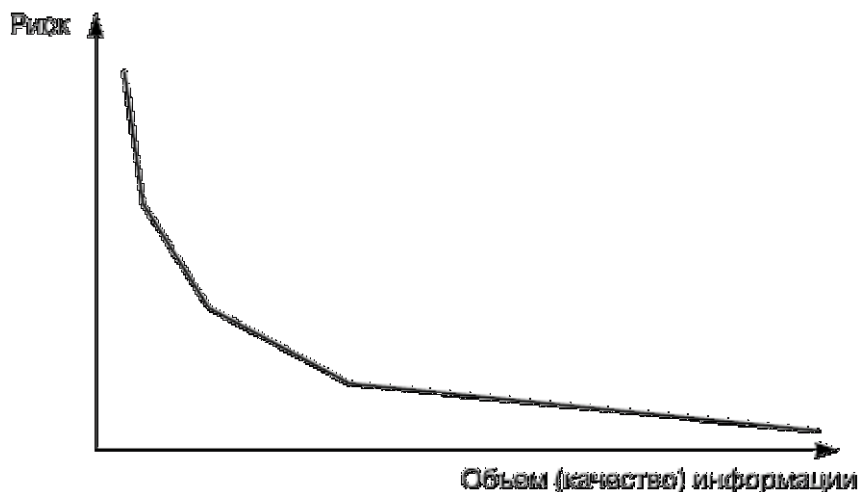


Рис. 6.3. Зависимость риска и информации

Большая вероятность возникновения риска соответствует минимуму качественной информации.

Источниками и методами получения информации являются следующие:

- документированная информация наиболее объективный вид информации;
- пресса и печатные издания традиционно наиболее емкий и широко используемый метод получения информации;
- данные партнеров;
- использование косвенных признаков. Ни один процесс не протекает в вакууме, в отрыве от окружения. Это приводит к тому, что всегда его будут сопровождать некоторые самостоятельные процессы, проявление которых можно обнаружить;
- агентурные методы платный систематический сбор информации.

Идентификация (фиксация) рисков. При выработке управленческих решений требуется производить идентификацию рисков, в том числе ограничить количество существующих рисков, используя принцип разумной достаточности. Этот принцип основывается на учете наиболее значимых и наиболее распространенных рисков для оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Составление алгоритма принимаемого решения. Этот этап в оценке рисков финансово-хозяйственной деятельности предназначен для разделения планируемого

решения на определенное количество более мелких и простых решений.

Качественная оценка рисков. Качественная оценка рисков подразумевает выявление рисков, связанных с реализацией предполагаемого решения; определение структуры рисков; наиболее рискованных областей решения.

Для качественной оценки риска предлагается использовать таблицу качественного анализа. В таблице по строкам представлена последовательность действий при принятии решения, а по столбцам виды рисков. Пример качественной оценки риска приведен в табл. 6.2.

Таблица 6.2

Качественная оценка рисков

№ п/п	Алгоритмы принимаемого решения	Вид риска															
		региональный	природный	транспортный	политический	экономические	инновационный	информационный	рыночный	кадровый	производственный	валютный	кредитный	финансовый	инновационный		
1	Выявление необходимости размещения нового оборудования в определенном районе	+	+								+						
2	Привлечение оборотных средств				+	+	+						+	+	+	+	
3	Организация отдела, покупка необходимого оборудования					+		+		+		+					
4	Транспортировка		+	+		+											
5	Установка оборудования		+							+							

Основная цель этого этапа оценки – выявление основных видов рисков, влияющих на финансово-хозяйственную деятельность. Преимущество такого подхода заключается в том, что уже на начальном этапе анализа руководитель предприятия может наглядно оценить степень рискованности по количественному составу рисков и уже на этом этапе отказаться от претворения в жизнь определенного решения.

Количественная оценка рисков. Количественная оценка рисков проводится по методике, применяемой при проведении аудиторских проверок: риски оцениваются по контрольным точкам финансово-хозяйственной деятельности. Количественная оценка рисков проводится на основе данных, полученных при качественной оценке, т. е. оцениваться будут только те риски, которые связаны с осуществлением конкретных мероприятий по решению проблем.

Уровень риска определяется балльным способом (например, по шкале от нуля до единицы). После определения значения риска при его уровне, превышающем 0,8 балла, в соответствующей графе делается отметка. Заключительным этапом заполнения таблицы является проставление значения качества информации, на основе которой принималось решение. В конце таблицы подводится итоговая количественная оценка как среднеарифметическое значение всех показателей составляющих риска. В качестве иллюстрации предлагается фрагмент таблицы оценки организационного риска, заполненной в реальной ситуации (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Сводная таблица оценки организационного риска (фрагмент)

№ п/п	Составляющие риска	Риск	Оценка	Значение	Качество информации
9	Глубина планирования деятельности организации:				0,8
	— планирование не осуществляется	0,9	0,8		
	— в течение дня	0,8			
	— на неделю	0,7			
	— на месяц	0,6			
	— на год	0,5			
— более года	0,2				
10	Детализация планирования:				0,9
	— степень проработки планов очень высока, корректируются и уточняются промежуточные цели, формализуются усилки и контроль работ	0,2	0,8	+	
	— степень проработки планов увеличивается в определении промежуточных целей и конечного результата	0,4			
— детализация отсутствует	0,9				
11	Наличие сценариев планирования деятельности предприятия:	0,5	0,3		0,7
	— при разработке решения рассматриваются обычно два-три сценария действия	0,3			
	— количество сценариев может быть и большими в зависимости от важности принимаемого решения	0,1			
Итого			0,51		0,76

Принятие решения является заключительной и самой ответственной процедурой в оценке рисков финансово-хозяйственной деятельности.

При выработке стратегии поведения в процессе принятия конкретного решения целесообразно различать и выделять определенные области (зоны риска) в зависимости от

уровня возможных (ожидаемых) потерь в финансово-хозяйственной деятельности. При этом для количественной оценки риска можно применять эмпирическую шкалу риска (табл. 6.4).

Таблица 6.4

Эмпирическая шкала риска

№ п/п	Величина риска/ (качество информации)	Наименование градаций риска	Характеристика
1	0,1—0,2 (0,9—1,0)	Минимальный	Вероятность наступления отрицательных последствий чрезвычайно мала, отсутствуют факторы, негативно влияющие на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. (Информация очень высокого качества.) Решение принимается
2	0,2—0,3 (0,8—0,9)	Малый	Вероятность наступления отрицательных последствий достаточно мала (незначительна), отсутствуют факторы, негативно влияющие на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. (Информация высокого качества.) Решение принимается
3	0,3—0,4 (0,7—0,8)	Средний	Вероятность наступления отрицательных последствий незначительна, проявляются факторы, негативно влияющие на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. (Информация хорошего качества.) Решение принимается
4	0,4—0,6 (0,5—0,7)	Высокий	Значительная вероятность наступления отрицательных последствий, реально существует значительное количество факторов, негативно влияющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. (Информация удовлетворительного качества.) Решение принимается после детального анализа по минимизации и нейтрализации негативных факторов
5	0,6—0,8 (0,5—0,3)	Максимальный	Высокая вероятность наступления отрицательных последствий, реально существует значительное количество факторов, негативно влияющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, возникает опасность потери вложенных средств. (Информация низкого качества.) Решение может приниматься после детального анализа по минимизации и нейтрализации негативных факторов
6	0,8—1,0 (0,3—0,1)	Критический	Вероятность наступления отрицательных последствий очень высокая (критическая), существует максимальное количество факторов, негативно влияющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, реальная потеря вложенных средств и банкротство. (Отсутствие информации.) Решение не принимается

Принятие решения происходит в три этапа.

I этап предварительное принятие решения производится на основе среднеарифметического значения отдельного вида риска и качества информации

раздельно по каждой операции алгоритма принятия решения.

II этап анализ критических значений. На этом этапе проводится анализ тех составляющих риска, значения которых превышают критическую величину (в нашем случае данная величина равна 0,8).

Необходимость этого действия состоит в выявлении и выделении тех составляющих, вероятность риска для которых очень велика, что может привести к потере всех вложенных средств и банкротству предприятия.

Пример принятия решения на I и II этапах приведен в табл. 6.5.

Таблица 6.5

Оценка рисков при принятии решения (фрагмент)

№ п/п	Вид риска	Среднее значение (риск/информация)	Критические значения составляющих риска (значения $\geq 0,8$)	Вид решения (↔ — полож., ↔ — отриц.)
1	Региональный	0,9 / 0,72	<ul style="list-style-type: none"> — наличие реально существующих дестабилизирующих факторов; — сложная криминальная обстановка 	
2	Природно-естественный	0,47 / 0,57	<ul style="list-style-type: none"> — влияние низких температур 	
3	Маркетинговый	0,46 / 0,7	<ul style="list-style-type: none"> — низкая платежеспособность вероятных покупателей; — ценовая неэластичность (цена на уровне себестоимости); — недостаточно изучены основные действующие рыночные фигуры и степень остроты рыночной конкуренции; — на предприятии не планируются и не проводятся периодические маркетинговые исследования; — нет преимуществ перед конкурентами по уровню качества и набору услуг 	
	Итого	0,42 / 0,66		

III этап принятие окончательного решения. Принятие окончательного решения производится на основе результатов предварительного решения с учетом оценки качества информации. Пример итоговой таблицы приведен в табл. 6.6.

Риско-информационная таблица принятия решения

Риск	Информация									
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
0,1										
0,2										
0,3							Регион. Произв. Кредит. Инвест.			
0,4						Полит. Личн. Прир.	Имуц. Маркет.	Расчет.		
0,5							Транс. Орган.			
0,6										
0,7										
0,8										Финан.
0,9										
1,0										

	— риск минимальный
	— риск малый
	— риск средний
	— риск высокий
	— риск максимальный
	— риск критический
	— риск выше критического

Контрольные вопросы к теме 6:

1. Какова роль управленческого решения в процессе управления организацией?
2. Чем отличаются стратегические решения от оперативных?
3. В чем сущность интуитивного, адаптационного и рационального решения?
4. Как оценить риски при принятии управленческого решения?
5. В чем преимущества и недостатки централизованной и децентрализованной системы менеджмента при принятии управленческих решений?

7. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

7.1. Цели и задачи управления организацией

Любая система управления – это прежде всего целенаправленная система, имеющая структурированное строение и организованная для достижения целей фирмы, которые принято называть целями функционирования.

Цель управления – это относящееся к будущему желаемое состояние объекта управления – организации. Вообще цель – мысленное предвосхищение результата деятельности. Значит, цель – это идеальное описание результата деятельности.

Деятельность – процесс достижения результата или цели. Не сами цели как таковые приводят к результату, а процесс достижения их с помощью материальных средств или действий.

Средства достижения – это существующие в природе и обществе предметы или действия (для организации – ее структура и процессы), включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата. Цели являются существенным элементом системы управления, выполняя организующую, мотивирующую и контролирующую роль.

Организирующая роль – организация и направление средств достижения целей на результат.

Мотивирующая роль – мотивация деятельности по активизации людей на достижение цели. Но и сами цели, определяя значимые для коллектива результаты, имеют мотивирующее значение.

Контролирующая роль – сравнение фактического и заданного (целевого) параметров системы.

Иерархия целей означает, что индивидуальные цели определяют цели более высокого уровня и, наоборот, цели верхнего уровня складываются (логически) из целей нижнего уровня и так далее до главной цели.

Классификация целей: по уровню (народно-хозяйственные, отраслевые, территориальные, предприятия и т.д.), сроку действия (перспективные, текущие), охвату проблемы и масштабу действия (стратегические, тактические).

Требования к целям:

согласование и совместимость целей;

реалистичность (достижимость);

понятность для исполнителя;

гибкость (обратная связь).

Управление в рыночной экономике характеризуется постоянной корректировкой или резкой сменой целей организации в связи с меняющейся внешней средой. Для своевременного приспособления системы производства и управления необходимы постоянный прогноз меняющейся обстановки и заблаговременное изменение целей, т.е. руководители должны быть стратегами и осуществлять стратегическое управление.

Стратегия – это определенная на достаточно длительный период совокупность ориентиров и направлений, правил и норм деятельности, обеспечивающих организации стабильные экономические показатели и запланированный их рост на основе сохранения и роста конкурентных преимуществ и повышения эффективности всех сторон деятельности.

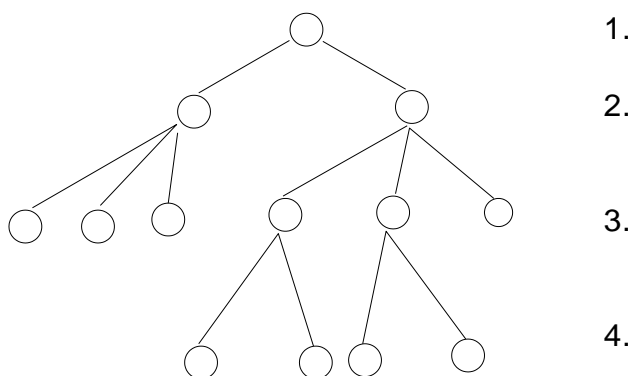
Определение целей функционирования – один из наиболее важных этапов в деятельности фирмы. От того, насколько правильно выбрана цель функционирования, насколько четко она сформулирована, зависит успех деятельности. Неправильное и нечеткое формулирование цели приводит к тому, что система управления, даже если она должным образом устроена, работает не с полной отдачей, неэффективно, так как усилия аппарата управления расходятся нецеленаправленно. В различных организациях, как правило, приходится иметь дело с совокупностью целей. Задача руководителя организации любого уровня – суметь учесть все многообразие факторов, влияющих на функционирование организации, правильно оценить ситуацию и выбрать оптимальные решения.

На каждом уровне организации возникают некоторые частные цели, причем только их совокупность необходимо рассматривать как некоторую цель определенного уровня управления. Отсюда возникает необходимость построения дерева целей.

Метод дерева целей предусматривает структуризацию целей и выявление связей между целями и средствами достижения целей

Суть метода: главная цель разбивается на несколько целей, выполнение которых позволит достичь ее. Например, чтобы получить увеличение прибыли, необходимо снизить издержки, увеличить объемы производства и продаж и др. Каждая из этих целей в свою очередь разбивается на еще более мелкие цели, которые легче выполнять, контролировать и корректировать при необходимости. Такой ступенчатый подход делает более реальным достижение главной цели.

Для целей и задач определяются сроки выполнения, ресурсы, прежде всего капитальные вложения, и др. Формируются специальный орган, его структура, механизм и технология программно-целевого управления.



1 – главная цель (корневая); 2 – подцели или цели уровня 1 (средства по отношению к главной цели); 3 – цели уровня 2 или задачи управления, которые необходимо решить для достижения целей уровня 1; 4 – данные, показатели, необходимые для решения задач.

Задачи управления, сформулированные в результате структуризации целей управления, подразделяются на три типа: работа с людьми, с предметами и информацией. Цели организации связаны практически со всеми категориями управления.

Если цель функционирования не выбрана точно, нет критерия, по которому можно судить о ее достижении, невозможно измерить эффективность текущей работы фирмы, скоординировать деятельность структурных подразделений, практически нельзя четко организовать работу аппарата управления и оценить ее эффективность.

Цели, стоящие перед организацией, подразделяются на качественные и количественные. Если количественные цели могут быть оценены в едином эквиваленте, например, в денежном выражении, в годах, в тоннах и т.д., то оценка качественных целей в количественных показателях весьма затруднительна и требует применения метода, известного под названием **метода экспертных оценок**, который позволяет выбрать цель функционирования, определить приоритет целей и их важность.

В менеджменте не все подлежит формализации, поэтому объективность и научность выполняемых исследований требует использования опыта, интуиции специалистов. Объективность и научность означают правильное использование интуиции опытных специалистов.

Следовательно, в современном менеджменте понятие цели – одно из основных. Без определения этого понятия, без выявления соотношения целей, средств достижения целей, оценки эффективности и путей достижения целей нельзя решать проблему эффективного управления. Это означает, что без четкого формулирования целей функционирования

нельзя комплексно решить ни одной проблемы, связанной с построением фирмы, с планированием ее деятельности, оценкой эффективности, разработкой ее стратегии.

7.2. Миссия организации

Предназначение фирмы в условиях постоянно меняющейся внешней среды является **миссией фирмы**, которая определяется руководством фирмы и реализуется через ее стратегию.

Следует подчеркнуть, что миссия организации – это скорее философское понятие, нежели управленческое. Однако она предполагает наличие определенных ценностей, правил и приемов, которыми пользуется фирма в своей деятельности. Это микрокультура фирмы, ее традиции, подход менеджеров к принятию решений, т.е. та уникальность, которая делает организацию неповторимой, отличной от других. Как правило, миссия организации формируется годами, оттачивается и редко меняется. На формирование миссии влияют:

- собственники фирмы, развивающие организацию для того, чтобы за счет прибыли решать свои жизненные проблемы и интересы;

- сотрудники фирмы, непосредственно создающие продукт, организующие получение необходимых ресурсов, обеспечивающие (через маркетинг) реализацию продукции и решающие таким образом свои жизненные проблемы и интересы;

- покупатели продукции фирмы, за счет своих финансовых ресурсов приобретающие продукцию для удовлетворения своих потребностей и интересов;

- деловые партнеры фирмы, оказывающие определенные коммерческие услуги фирме в своих интересах;

- внешняя среда организации, требующая от фирмы поддержки для формирования социальной и экологической среды обитания фирмы.

При формировании миссии фирмы необходимо учитывать интересы всех пяти указанных субъектов, каждый из которых в разных решениях оказывает разное влияние. Четко сформулированная миссия показывает отличие фирмы от других, подобных ей. Для этого должны быть сформулированы следующие характеристики фирмы: философия фирмы, выбранная администрацией компании для организации работы; сфера деятельности фирмы, учет которой необходим для выбора ресурсов и продукта; система целей фирмы, показывающая, к чему стремится организация; технологические возможности фирмы.

Таким образом, миссия – это не конкретное указание о том, что и в какие сроки сделать. Она формирует лишь направление движения организации с учетом ее внешних и внутренних условий.

Миссия организации всегда направлена на внешнюю среду, на удовлетворение потребностей. Не может быть миссией увеличение прибыли организации и другие внутренние цели, даже имеющие стратегический характер. Миссия имеет часто также имиджевую окраску, разработчики стратегии включают в нее наиболее привлекательные черты и особенности производимого товара или услуги.

Приведем примеры миссий компаний.

Миссия МегаФон. МегаФон объединит Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого.

Миссия транспортной компании Аэрофлот – наиболее полное и безопасное обеспечение одной из фундаментальных свобод человека – свободы передвижения.

Миссия пивоваренной компании Балтика. Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее.

Миссия организации в известной степени влияет на прогноз действия фирмы, который определяется рыночными условиями и выбранным сроком существования фирмы. Именно здесь раскрывается управленческое содержание миссии, поскольку миссия – это совокупность стратегий, которые вырабатывает администрация компании для достижения глобальных целей.

При разработке миссии, т.е. совокупности стратегий, исследуются не только внешняя среда (геополитические, экономические и социальные условия), но и системные характеристики фирмы, совокупность ресурсов, производственных либо организационных процессов, продукции. При рассмотрении всех этих характеристик важное значение приобретают разработка и определение долгосрочных и краткосрочных целей организации. И в этой связи понятие миссии тесно связано с понятием целевого управления.

7.3. Основные понятия и категории стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент осуществляет выработку линии поведения организации с учетом изменений в ее внешней среде, характеризующихся неопределенностью. Призван противостоять риску потери капитала при реализации стратегических целей.

Стратегическая цель отражает масштабные намерения организации, ведущие к достижению ею существенных результатов в сферах предпринимательства, производства и социальной среде.

Стратегия – генеральная программа действий организации, установление приоритета проблем, ресурсы и последовательность шагов для достижения стратегических целей.

Базовая (частная) стратегия – модели поведения организации в целом или отдельной стратегической хозяйственной единицы в той или иной рыночной ситуации.

Функциональные стратегии – комплекс мероприятий и программ развития отдельных функциональных сфер и подразделений организации. Имеют подчиненное значение, являются по существу ресурсными программами, обеспечивающими развитие фирмы.

Стратегический менеджмент – понятие, введенное в терминологический обиход на стыке 60-70-х гг. Важнейший фактор его возникновения и развития – стремление к выживанию в конкурентной борьбе.

Таблица 7.1.

Фазы развития стратегического менеджмента

Фазы	Условия планирования	Методы и средства планирования
Планирование 1945-1960	Рынок продавцов	Бюджетирование. Контроль: план-факт
Долгосрочное планирование 1960-1973	Растущая активизация капитала, иностранная конкуренция	Долгосрочные прогнозы. Многоэтапное планирование
Стратегическое планирование 1973-1980	Рынок покупателей. Прерывность, отсутствие преемственности	Анализ будущих шансов и рисков. Анализ собственных сильных и слабых сторон
Стратегический менеджмент 1980	Глобализация: изменение в общественных системах	Координация всех подсистем управления. Системный подход.

Стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды. Стратегическое управление – область деятельности высшего руководства фирмы, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития организации,

постановке основополагающих целей, распределении ресурсов оптимальным образом, использовании всего того, что дает организации конкурентные преимущества.

Стратегическое управление исходит из следующих предпосылок:

- наличие реальных представлений о том, чего организация надеется достичь в будущем;
- основной источник проблем фирмы находится вне ее;
- фирма должна обладать возможностью и способностью своевременного выявления проблем и механизмов их решения;
- управленческая реакция на возникновение опасностей и угроз должна следовать не после того, как они уже стали реальностью, а заблаговременно, на основе принципа «не тушения пожаров, а предотвращения их»;
- центр тяжести управления смещается в сторону действий по недопущению возникновения негативных проблем и их минимизации, если избежать оказалось невозможно;
- потенциал организации должен постоянно «подстраиваться» под открывающиеся возможности и стратегические задачи с тем, чтобы на основе разработки целей и современной их корректировки обеспечить необходимые позиции на рынке;
- текущее управление выступает продолжением, конкретизацией стратегического управления и осуществляется исключительно в рамках действующей стратегии.

Существует целый ряд определений стратегического управления, в которых делается упор на различные его аспекты и особенности. Так, **стратегическое управление** – это сфера управленческой деятельности, состоящая в реализации перспективных целей компании через осуществление изменений в организации.

Стратегическое управление выступает как процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением. В то же время стратегическое управление – это область научных знаний, где изучаются приемы, инструменты, методология принятия стратегических решений и способы их практической реализации. Деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержанием взаимоотношений между организацией и окружением, которые помогают добиваться ей своих целей, соответствует ее внутренним возможностям и позволяет оставаться восприимчивой к требованиям внешней среды.

Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, в котором можно выделить следующие стороны: функциональную, при которой управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленная на достижение определенных результатов; процессную, в рамках которой управление

рассматривается как действия по выявлению и разрешению проблем, т.е. процесс подготовки и принятия решений; элементную, при которой управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов.

Функциональный разрез необходим для содержательного понимания того, как действует система, каков механизм определения и обеспечения реализации целей. Объектами изучения здесь являются виды управленческой деятельности, их содержание, функциональное разделение труда, формирование органов управления, их структура, возникновение и разрешение конфликтных ситуаций и т.п., а также результаты деятельности организации, зависимость их от факторов воздействия внешней и внутренней среды. Стратегическое управление предполагает, что для достижения требуемых результатов возможно изменение как состава видов управленческой деятельности в организации, так и ее содержания (например, усиление исследовательских и проектных подразделений, создание самостоятельных служб развития и др.). Процессный разрез необходим для понимания того, как формируется и действует технология управления. Объектами изучения здесь выступают стадии процесса управления, его этапы, их последовательность, организация работ, затраты и т.п. Элементный разрез необходим для определения роли и значения каждого элемента в управлении, исследования внутреннего строения системы. Здесь принимается во внимание организация труда работников, стиль управления, техническая оснащенность, информационная система, работа с кадрами и т.п.

Стратегическое управление предприятием можно рассматривать с трех точек зрения:

1. Виды деятельности, выполняемые на предприятии: маркетинг; исследования и разработки; производство продукции; снабжение; сбыт; управление персоналом.

2. Этапы процесса управления: анализ ситуации и выявление проблем; определение цели; планирование деятельности по достижению цели; осуществление рыночной деятельности; контроль и оценки достигнутых результатов.

3. Элементы механизма управления: информация; кадры; техника управления; структура организации; финансовые средства; технология процессов управления.

Методологической базой стратегического уровня является системный и ситуационный подходы. Согласно системному подходу любую организацию следует рассматривать как систему, состоящую из определенных взаимосвязанных элементов, обеспечивающих ее жизнедеятельность.

Стратегическое управление организациями основывается на следующих положениях: организации являются сложными социально-экономическими системами,

которые характеризуются рядом особенностей; организации создаются для достижения определенной цели (целей); наличие определенных ресурсов и их преобразование в материальные блага (услуги); соизмерение затрат на производство и использование товара (услуги) с результатами деятельности; сложность внутренней среды организации (большое число элементов, наличие взаимосвязей между ними, вероятностный характер взаимодействий и др.); многокритериальность задач управления; большая динамичность протекающих в системе процессов; невозможность формализации многих задач управления организациями; обязательность развития и изменчивость критериев развития; необходимость управления организацией, для чего создается специальный орган управления, имеющий определенную функциональную и организационную структуру, систему утвержденных норм поведения, форм контроля за их соблюдением и т.д.

В общем виде стратегии могут быть классифицированы следующим образом: *корпоративные стратегии* (т.е. стратегии, являющиеся общими для организации: портфельная стратегия, решение о распределении инвестиционных ресурсов по стратегическим зонам хозяйствования или видам бизнеса; стратегии развития; конкурентные стратегии); *функциональные стратегии*, примерами которых могут быть стратегия маркетинга, производственная, стратегия исследований, стратегия управления персоналом и др.; *инструментальные стратегии*, по основным профессиональным инструментам ведения деятельности в функциональных областях.

7.4. Сценарий стратегического управления и его этапы

Стратегические мероприятия организации, независимо от ее типа и размера, осуществляются по определенному сценарию. **Сценарий** – это логическая последовательность шагов (актов), предпринимаемых организацией для достижения поставленных ею стратегических целей. Содержание и масштабы мероприятий в разных организациях могут быть разновеликими, но логика шагов остается для всех постоянной.

Основное предназначение сценария заключается в обосновании и организационном обеспечении, реализации конкурентного преимущества фирмы, под которым понимается ее превосходство, компетентность в какой-либо области деятельности или выпуске товара по сравнению с конкурирующими фирмами. К факторам конкурентного преимущества относятся компоненты внешней или внутренней среды фирмы, по которым она превосходит конкурирующие фирмы. Различают тактические и стратегические факторы конкурентных преимуществ. Тактический фактор носит относительно локальный характер

и отражает превосходство по сравнению с конкурирующей фирмой в ближайший период (не более года).

Стратегический фактор конкурентного преимущества представляет собой компонент внешней и внутренней среды фирмы, по которому она после выполнения комплекса масштабных мер способна в перспективе существенно превзойти конкурирующие фирмы в данной функциональной области.

При разработке сценария фирма должна выбрать наиболее подходящий для нее тип стратегического планирования: реактивное (основано на прошлых ценностях и прошлом опыте), инактивное («не стремлюсь в прошлое, но и не рвусь в будущее»), преактивное («упреждаю будущие события») или интерактивное (проектирование будущего и создание условий для него).

Первый основополагающий шаг сценария – формирование миссии организации. **Миссия** представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей и предпринимательских намерений организации. Содержит в себе ответы на главный вопрос: какой мы хотим видеть нашу организацию, например, через 5 лет?

В формализованном виде миссия организации представляет собой документ, в котором содержатся следующие сведения:

Формулировка философии и предпринимательской политики дает возможность представить стратегический облик организации, под которым понимают качественно выраженную совокупность основных целей и руководящих установок организации, его реальные контуры, описание предпринимательских задач.

Далее, следуя стратегическому сценарию, проводят диагностирование ситуации в среде окружения и внутри организации. Прежде всего, следует уделять внимание анализу окружения, в котором находится организация. Стоит тщательно изучить шансы и факторы риска на рынке, т.е. собирать и оценивать информацию, поступающую извне.

7.5. Особенности анализа внешней и внутренней среды фирмы в стратегическом менеджменте

Под **условиями окружающей среды** понимаются те ее характеристики, которые извне противостоят организации и должны быть учтены при стратегическом планировании. Основные требования к проводимому в этой области анализу в широком смысле заключаются в том, чтобы выявить надвигающиеся извне шансы и риски. При этом следует учитывать как факторы макросреды фирмы (налоговая система, внешнеэкономическая политика, общий уровень развития производственных технологий

и др.), так и ее микроокружение (спрос, мода, доходы покупателей, структура поставщиков и др.). Чем больше удельный вес фирмы в объеме производства региона или страны, тем больше внешняя среда будет оказывать влияние на работу фирмы.

Анализ потенциала организации выявляет ее сильные и слабые стороны в сравнении с конкурентами, оценивает достаточность наличных ресурсов для намечаемых стратегических действий. Анализируют все функциональные сферы деятельности организации: исследования и разработки, производство, финансы, маркетинг, сбыт, кадры и т.д. По результатам анализа организации и внешней среды строят матрицу SWOT-анализа (сила - **Strength**, слабость - **Weakness**, возможности - **Opportunity** и угрозы - **Threat**). В перечисленные четыре квадранта матрицы записывают перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, проранжированные по убыванию степени значимости. На основе анализа SWOT разрабатывают конкретные направления возможных действий для нейтрализации слабых сторон компании, в том числе за счет сильных (рисунок 7.1)

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для реализации возможностей	Мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избегания угроз
Слабые стороны	Мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны, используя предоставленные возможности	Мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избегания угроз

Рис. 7.1 Направления стратегических управленческих решений на основе матрицы SWOT-анализа

7.6. Выбор стратегии фирмы. Основные виды стратегий.

Выбор конкретной стратегии в организации осуществляется в следующем порядке.

На первом этапе осуществляется процесс разработки стратегии исходя из внешних условий фирмы. Подробно изучается внешняя среда (рынки сбыта), которые подразделяются на стратегические зоны хозяйствования (СЗХ). Для каждой из них:

- определяются потребности продукта в зоне хозяйствования;
- выявляются потенциальные потребители и их требования к качеству продукции;

-изучаются конкуренты, работающие в выбранной зоне, их продукция, технические возможности и конкурентная позиция фирмы в целом.

На втором этапе определяется номенклатура продукции, с которой фирма собирается выйти в выбранную стратегическую зону хозяйствования, и параллельно изучаются возможности фирмы для реализации продуктов и услуг в данной зоне. Производится пересмотр всей действующей номенклатуры продукции и разрабатываются предложения по ее расширению или сокращению. Одновременно с этим ведется работа по созданию новых услуг, проверяются экономические, технические и организационные возможности фирмы в отношении приобретения и доставки необходимых ресурсов либо изготовления их собственными силами.

В результате выполнения первых двух этапов фирма может выработать свою стратегию в заданном регионе и в заданный период времени. Таких стратегий может быть великое множество, но можно выделить несколько видов, наиболее часто встречающихся.

1. Например, **стратегия ограниченного роста** предполагает дальнейшее развитие от достигнутого уровня с учетом изменяющихся внешних условий. Такой подход свидетельствует о том, что фирма довольна своими результатами и степенью удовлетворения потребностей и старается сохранить свое место в условиях изменяющейся внешней среды.

2. Другой вид стратегии – **стратегия последнего средства** – предполагает планирование выпуска продукции меньше уровня прошлого года. Это означает, что фирма определяет то количество продукции, которое она может выпустить, исходя из ресурсов, которыми она располагает. Такую стратегию выбирают фирмы, финансовое положение которых ухудшается.

3. Может быть использована также **комбинированная стратегия**, предполагающая сочетание рассмотренных выше стратегий. Такой тип стратегии выбирается в условиях реконструкции фирмы и подготовки производства изделий, ранее фирмой не выпускаемых. В этих случаях одни виды производств ликвидируются, другие организуются вновь.

На третьем этапе разрабатываемые стратегии проверяются на соответствие выбранным целям организации с учетом спроса, технологии на всех стадиях жизненного цикла изделий или срока действия фирмы. Один из наиболее распространенных приемов формирования стратегии предполагает построение матрицы возможности продаж и регионов.

На четвертом этапе стратегия окончательно доводится до ее реализации с помощью матрицы, каждый квадрат которой фиксирует конкретную стратегию и ее элементы.

В качестве примера рассмотрим матрицу И.Ансоффа возможностей по товарам и рынкам (рис. 7.2)

Квадрант I показывает направленность стратегии организации на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называют методом экономии издержек или глубокого проникновения на рынок, т.е. «улучшай то, что уже делаешь». Выбирается эта стратегия теми стратегическими хозяйственными подразделениями (СХП) организации, чей рынок продолжает развиваться или еще не насыщен. Расширить сбыт выпускаемых товаров на традиционных рынках возможно путем установления конкурентных цен, интенсификации продвижения товаров различными методами и т.п.

Квадрант II показывает направленность стратегии на развитие рынка, т.е. на создание новых рынков для выпускаемой уже достаточно долго продукции. Эта стратегия эффективна, если организация стремится расширить свой рынок путем расширения географии продаж, в том числе в других странах; освоения новых сегментов рынка, когда для известной продукции выявляются новые области применения и т.п.

		Рынки	
		Существующие	Новые
Товары	существующие	I Стратегия – «улучшай то, что ты уже делаешь»	II Стратегия развития рынка
	новые	III Стратегия разработки новых продуктов	IV Стратегия диверсификации

Рис. 7.2. Матрица Ансоффа возможностей по товарам/рынкам

Квадрант III означает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется, когда СХП имеет ряд успешных моделей изделий, завоевавших большую популярность у

потребителей. В этом случае организация разрабатывает новые или модифицирует старые товары улучшенного качества и реализует их лояльно настроенным клиентам.

Квадрант IV – стратегия диверсификации. Она применяется с целью избежать чрезмерной зависимости организации от одного СХП или одного ассортиментного набора продукции, а также в случае, если фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки, находящиеся в состоянии застоя. Однако реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она наиболее рискованная, так как не может быть полной уверенности, что новые рынки готовы принять новую продукцию, и она будет пользоваться вниманием покупателей.

По классификации Майкла Портера выделены следующие направления стратегических решений, называемые конкурентными стратегиями: лидерство в минимизации издержек, стратегия дифференциации и фокусирование (концентрация) на сегменте.

Опыт показывает, что перечисленные выше этапы выработки стратегий реализуются и последовательно, и параллельно. Последовательно – когда стратегию разрабатывают сформированные заранее группы, и параллельно – когда отдельные элементы стратегии разрабатываются отдельными функциональными подразделениями.

Как уже отмечалось выше, на четвертом этапе осуществляется доводка общей стратегии до конкретных целей развития организации с обязательным учетом стадий жизненного цикла продукта. На этом этапе осуществляются также выбор и оценка альтернативных решений с целью эффективного использования технических, организационных и экономических возможностей организации.

На пятом этапе осуществляется оценка выбранной стратегии, и разрабатываются конкретные действия фирмы по реализации стратегии, а также осуществляется оценка выбранной стратегии по элементам (действиям).

Обязательные требования к разработке стратегий:

1. Наличие вариантов стратегии, включающих различные подходы достижения цели (альтернативы стратегии цен, распространения продукции, реализации технических идей и т.п.).

2. Стратегии не должны быть слишком сложными, перегруженными, должны состоять из серий простых задач, в комплексе формулирующих способ достижения поставленных целей.

Шестой этап представляет собой реализацию стратегии, анализ достигнутых результатов и поиск направлений совершенствования стратегии.

Контрольные вопросы к теме 7:

1. Каковы задачи стратегического планирования?
2. Что представляет собой миссия организации? Может ли в качестве миссии выступать задача получения сверхприбылей?
3. Как использовать матрицу SWOT-анализа для выработки стратегических решений организации?
4. Каковы возможные стратегии развития организации в соответствии с матрицей Игоря Ансоффа?
5. Перечислите основные этапы выбора стратегии организации.

8. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. Элементы структуры организации

Структура организации определяется следующими элементами:

- разделение труда и специализация;
- департаментизация;
- иерархия.

Горизонтальная специализация – постадийное разделение работ в организации, начиная с поступления ресурсов и заканчивая выходом продукции.

Вертикальная специализация – разделение труда по уровням иерархии в организации.

Преимущества специализации:

облегчает процесс формализации работ;
упрощает процесс совершенствования;
повышает производительность труда.

Недостатки:

размывается общая цель организации;
необходима усиленная координация работ;
усиливается внутриличностная ориентация работников.

Департаментизация – группирование схожих работ и их исполнителей.

Линейная департаментизация – группирование только исполнителей, независимо от характера работ.

Такой подход обычно применяется, когда выполняемые работы однотипны.

Функциональная департаментизация – специализированные работы и их исполнители группируются вокруг ресурса (отдел планирования – ресурс время, отдел кадров – ресурс люди, отдел финансов – ресурс деньги и т.п.).

Преимущества:

эффективная работа функциональных отделов;

упрощается подготовка кадров.

Недостатки:

функционализм (размывается общая цель);

любая смежная проблема требует вмешательства руководства, координационных мер.

Дивизионная департаментизация – группирование работ и их исполнителей по принципу схожести результата.

Это реакция бизнеса на меняющуюся внешнюю среду. Особенностью данного подхода является создание относительно автономных частей в организации, ориентированных на продукт, программу или проект, потребителя или рынок.

В рамках подхода широко используется складывающаяся взаимозависимость между частями организации.

Преимущества дивизионной департаментизации:

руководство освобождается от текучки и появляется время для решения стратегических задач;

заинтересованность исполнителей в конечном результате;

сплоченность исполнителей для достижения результата.

Недостатки:

противопоставление целей реализации продукта общим целям организации;

неэффективность использования ресурсов, возможность дублирования работ и завышения расходов;

затруднен контроль сверху;

множество ролей ведет к увеличению стресса.

Матричная департаментизация – сбалансированный компромисс функциональной и дивизионной департаментизацией.

Отличительной чертой матричной департаментизации является формальное наличие у работников одновременно двух начальников, обладающих равными правами. Эта система двойного подчинения базируется на комбинации двух начал: функционального и дивизионного.

Преимущества матричной департаментизации:

высокая эффективность с точки зрения реализации продукта и экономии ресурсов;
способствует принятию оптимальных решений;
формируются и укрепляются горизонтальные связи;
высокая квалификация работников, возможность быстрого обучения.

Недостатки:

нарушен принцип единоначалия (напряжение, неопределенность, стресс);
трудна во внедрении.

Иерархия – означает расположение уровней управления в порядке подчиненности.

Уровень управления – часть организации в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования (пример: директор, управление, цех, участок, бригада).

Количество уровней управления определяет этажность организации.

Большая этажность ведет к потере информации, ухудшению контроля.

Малая этажность ведет к потере управляемости по причине слишком большого числа подчиненных (нормы или масштаба управляемости).

Координация элементов структуры организации – совокупность устойчивых управляющих и информационных связей между элементами, реализующих стратегию организации.

Составляющие координации:

- связи в организации;
- масштаб управляемости и контроля;
- распределение прав и ответственности;
- централизация и децентрализация;
- дифференциация и интеграция.

Связи в организации:

- Вертикальные и горизонтальные.
- Линейные и функциональные
- Формальные и неформальные.

Вертикальные связи – соединяют иерархические уровни в организации, отражают распределение полномочий.

Горизонтальные связи – связи между равными по иерархии подразделениями организации. Необходимы для эффективного взаимодействия частей организации на одном уровне управления при решении смежных проблем. Получили особенное развитие в матричной департаментизации.

Линейные связи – отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными. Эти связи организованы сверху вниз и выступают в форме приказа, распоряжения, команды.

Функциональные связи – направлены снизу вверх и выступают в форме совета, рекомендации, отчета.

Формальные связи – это связи, регулируемые установленными и принятыми в организации целями, политикой и процедурами. Служат основой должностных инструкций и носят заданный характер.

Неформальные связи – в основе лежат отношения не между должностями, а между конкретными людьми. Являются реакцией на плохое приспособление организации к изменениям внешней и внутренней среды.

Масштаб управляемости – количество подчиненных, которым может эффективно управлять руководитель.

Масштаб управляемости ограничен возможностями руководителя эффективно перерабатывать информацию, поступающую от подчиненных.

Типы межличностных контактов руководителя и подчиненных:

- прямые двусторонние;
- прямые множественные;
- комбинированные (перекрестные).

Формула Грайкунаса описывает зависимость количества должностных связей от количества подчиненных:

$$N = n [2^{n-1} + (n - 1)];$$

где: N – количество всех возможных должностных связей;
n – количество подчиненных.

В настоящее время считается, что для высшего звена организации число подчиненных у одного руководителя не должно превышать семи. В нижнем звене организации масштаб управляемости может быть до 20 – 30 подчиненных работников.

Выделяются два типа масштаба управляемости:

- узкий;
- широкий.

Узкий масштаб управляемости характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя, что ведет к увеличению этажности организации.

Преимущества:

- простой контроль за непосредственными подчиненными;

- сравнительно простой информационный обмен на одном уровне управления.

Недостатки:

- с увеличением этажности увеличивается искажение распорядительной и отчетной информации, передаваемой по линейным и функциональным связям.

Широкий масштаб управляемости – максимально возможное количество подчиненных и минимальная этажность.

Оптимальность масштаба управляемости зависит от многих факторов, как внутренних, так и внешних. Каждый руководитель сам выбирает масштаб управляемости.

Принципы распределения прав и ответственности:

1. Принцип единства подчинения.
2. Принцип двойного или множественного подчинения.

Принцип единства подчинения заключается в том, что работник получает распоряжения, относящиеся к выполняемой работе, только от одного начальника. Согласно этому принципу права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности нижестоящего руководителя.

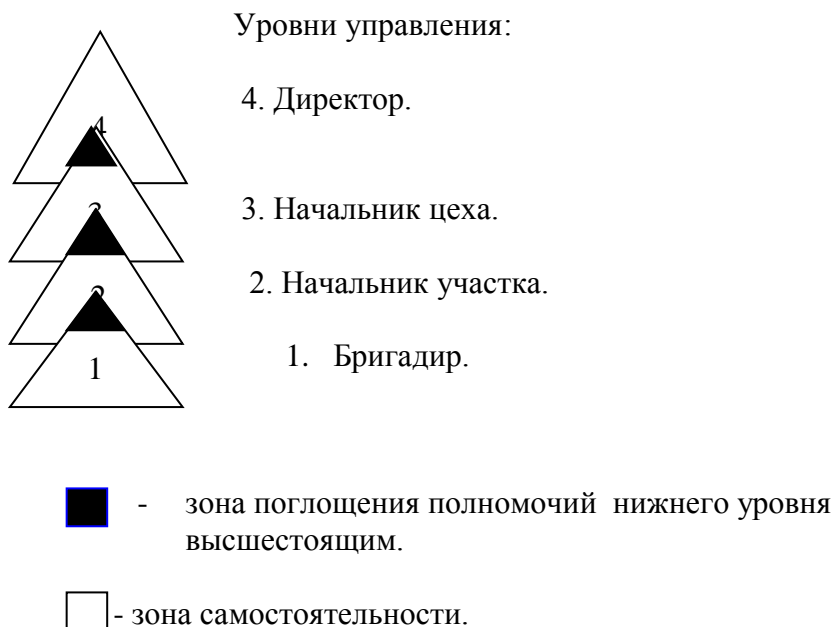


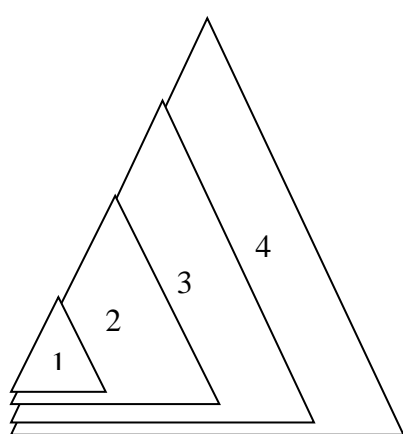
Рис. 8.1. Пример принципа единства подчинения.

Такая система отличается высокой четкостью и фиксацией прав и ответственности руководителя каждого уровня.

Недостатки:

- в рамках функциональной департаментизации ослабляются функциональные права;
- инерционная в экстремальных ситуациях.

Двойное или множественное подчинение – права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей.



Уровни управления:

4. Директор.
3. Начальник цеха.
2. Начальник участка.
1. Бригадир.

□ - зона прав и ответственности.

Рис. 8.2. Пример принципа множественного подчинения.

При такой системе права и ответственность расплывены между многими уровнями организации, зоны самостоятельного принятия решения практически отсутствуют, что значительно снижает инициативу руководителей, но в кризисной ситуации такая система очень эффективна за счет малой инерционности.

Централизация – концентрация прав принятия решений, сосредоточение внешних полномочий на верхнем уровне руководства организацией.

Децентрализация – передача ответственности за ряд ключевых решений и передача, соответствующих этой ответственности, прав на нижние уровни управления организацией.

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией – это проблема выбора оптимальной конструкции организации.

При проектировании организации на выбор между централизацией и децентрализацией могут влиять следующие факторы:

1. Капиталоемкость принимаемых решений – в регулирующих документах организации указывается конкретная сумма, в пределах которой руководитель уровня может принимать самостоятельные решения.
2. Размеры предприятия.
3. Философия управления руководящего состава.
4. Стремление частей организации к самостоятельности.
5. Наличие соответствующих кадров.
6. Развитие техники контроля.
7. Степень разделения труда в организации.
8. Тип предпринимательства.
9. Изменения внешней среды.

Дифференциация – означает деление в организации работ между ее подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения.

Интеграция – уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение общей цели с учетом требований, предъявляемых внешним окружением.

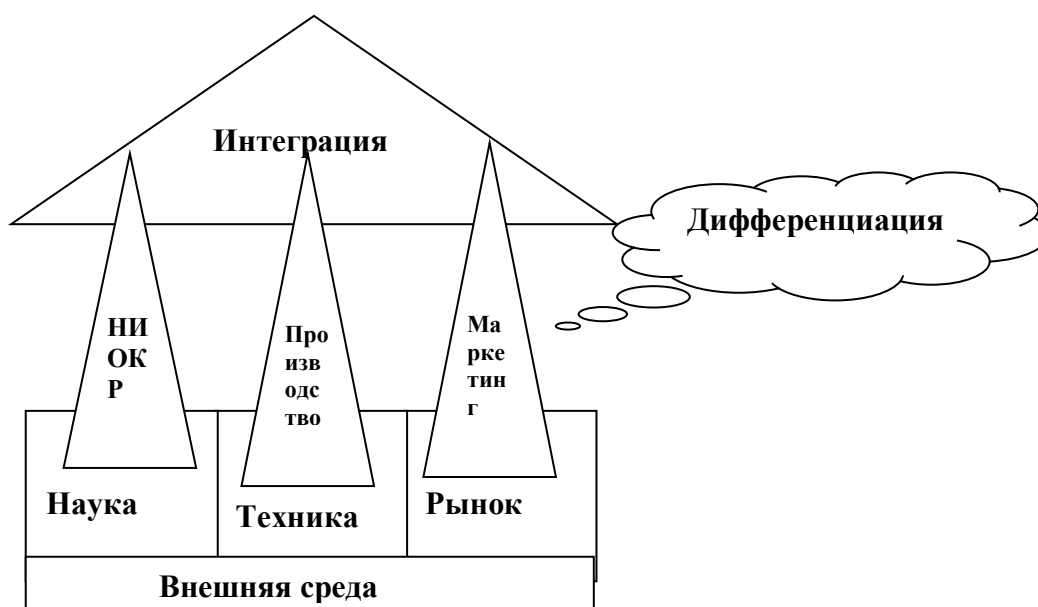


Рис. 8.3. Соотношение дифференциации и интеграции в организации.

Степень дифференциации частей организации отражает уровень конфликта между ними, а интеграционный механизм снижает этот уровень. Тем самым повышается эффективность организации при взаимодействии с внешней средой.

8.2. Типы организаций

Классические типы организаций

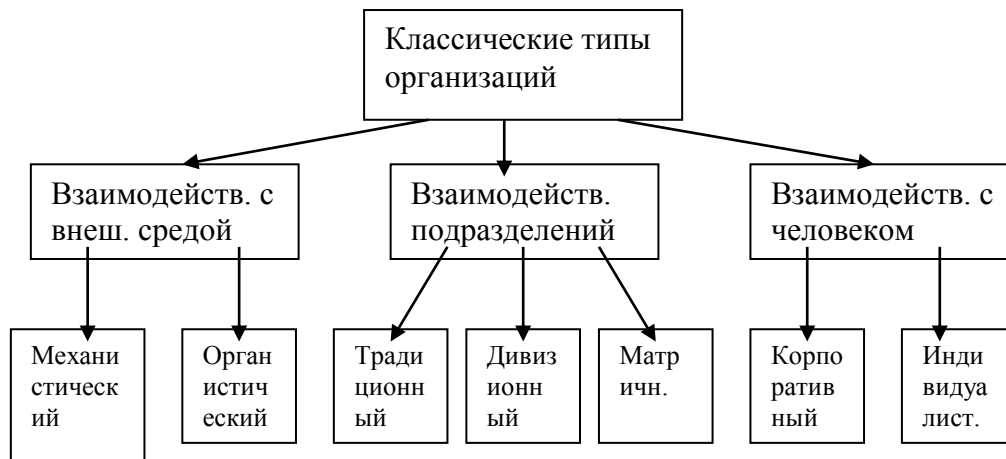


Рис.8.4. Классификация классических типов организации.

Механистический тип характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации.

Такой тип организации может эффективно действовать в условиях несложной и нединамичной внешней среды. Свои преимущества, а именно: универсальность, предсказуемость и производительность, - организация механистического типа может реализовать при следующих условиях:

- общая цель организации, и ее задачи известны и достаточно просты, для того чтобы выполнить их с использованием централизованного планирования;
- работа в организации может делиться на отдельные операции;
- исполнение работы достоверно измеряется;
- денежное вознаграждение мотивирует работника;
- власть руководителя признается как данная свыше и законная.

Пример: военизированные организации, крупное производство.

Органический тип характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней управления.

Организации такого типа эффективны в условиях сложного и динамичного внешнего окружения и характеризуются:

- неопределенностью целей и задач;
- широкой специализацией в работе;
- размытостью уровней управления;
- неформальностью отношений.

Пример: среднее и мелкое производство товаров народного потребления, торговля, проектные организации.

Традиционная организация является комбинацией линейной и функциональной департаментизации.

Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие специализированные функциональные подразделения: кадры, финансы, план, снабжение, сбыт.

Проблемы, возникающие по мере роста таких организаций:

1. Увеличение масштаба управляемости чревато ростом неуправляемости организации.
2. Ограничение горизонтальных связей.
3. Плохая адаптация к изменениям внешней среды.
4. Текучесть кадров.

Дивизионная организация является реализацией дивизионной департаментизации.

Эта схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях. Она хороша при расширении организации и эффективного осуществления управления разными видами деятельности и на разных рынках.

Недостатки:

- несбалансированность целей;
- централизованное распределение ключевых ресурсов приводит к конфликтам между подразделениями;
- затруднена карьера.

Матричная организация реализует матричную департаментизацию.

Матричные организации эффективно функционируют только при органическом подходе, который обеспечивает большие возможности при проектировании горизонтальных и неформальных связей, являющихся атрибутами матричной департаментизации.

Матричные организации создаются тогда, когда необходим высококачественный результат по большому количеству проектов в области высоких технологий.

Проблемы (корень в нарушении принципа единоначалия):

- тенденция к анархии;
- борьба за власть;
- сложный контроль;
- трудности в принятии решений.

Корпоративная организация – представляет собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узкокорпоративных интересов.

Пример: древние охотники, ремесленные цеха, тейпы и т. д.

Индивидуалистский тип организации – свободное, открытое и добровольное объединение людей, осуществляющих совместную деятельность. Коллективная собственность в таких организациях – не собственность всех, а собственность каждого.

Прогресс информатизации разрушил замкнутость организаций. Появились новые типы организаций:

1. Эдхократические.
2. Многомерные.
3. Партисипативные.
4. Предпринимательского типа.
5. Организации, ориентированные на рынок.

Эдхократическая организация – это организация с высокой степенью свободы в действиях работников при решении возникающих проблем.

Ключевыми элементами эдхократической конструкции являются:

- работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества и эффективной совместной работы;
- работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и умеют эффективно взаимодействовать друг с другом;
- структура организации органическая, преобладают неформальные и горизонтальные связи;
- иерархическое построение постоянно меняется;
- право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях;
- система вознаграждения основана на вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе.

Пример: консультации, компьютерные фирмы, медицина, НИОКР.

Многомерная организация основана на автономных рабочих группах, выполняющих задачи:

- обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;
- производство для конкретного потребителя или рынка;
- обслуживание конкретного потребителя.

Эти автономные группы получают статус центра прибыли. Бюджеты разрабатываются самими подразделениями, руководство только инвестирует в них средства.

Основные преимущества многомерных организаций:

- отсутствует необходимость в проведении реорганизаций;
- подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать без серьезных изменений положения других подразделений;
- полномочия максимально делегируются при ведущей роли руководителя организации;
- к каждому подразделению применяется унифицированная, четко фиксируемая и легко измеряемая мера эффективности – получаемая прибыль.

Партисипативная организация – это организация, построенная на участии работников в управлении, которое предполагает:

- участие в принятии решений;
- участие в установлении целей;
- участие в решении проблем.

Различаются три степени участия:

- выдвижение предложений;
- выработка альтернатив;
- выбор окончательного решения.

Первая степень не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию.

Вторая степень требует появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать проблему. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу.

Третья степень предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов (научно-технического, технико-экономического и

управленческого характера). Решения таких советов нередко бывают обязательными для тех руководителей, при которых они создаются.

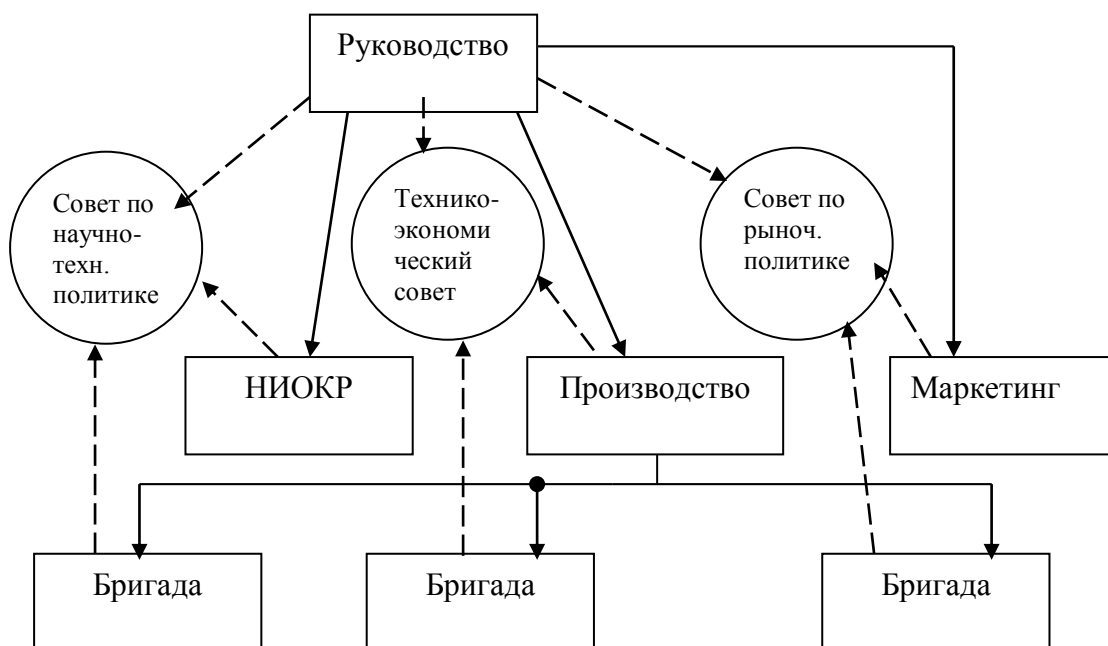


Рис. 8.5. Структура партисипативной организации третьей степени

Функции советов:

1. Несут ответственность за координацию деятельности подразделений, подчиненных руководителю, к которому относится этот совет.
2. Отвечают за интеграцию деятельности подразделений, представленных в нем, с деятельностью вышестоящих и нижестоящих уровней управления.
3. Определяют политику представленных в них подразделений.

Преимущества партисипативных организаций:

- повышается качество принимаемых решений;
- улучшается анализ внешней среды;
- развивается творческое отношение к труду;
- улучшаются коммуникационные связи по вертикали и горизонтали;
- появляется чувство собственника у работников, тем самым повышается мотивация деятельности;
- улучшается трудовая мораль.

Проблемы:

- коллективный контроль действий руководителя развивает у него популистские качества;
- партисипативные структуры трудно перестраиваются.

Предпринимательская структура – это организация ориентированная на развитие путем:

- создания реальных экономических ценностей на устойчивой и постоянной основе в условиях поиска и реализации всех имеющихся возможностей;
- мотивации работников к принятию ими на себя ответственности за создание экономических ценностей.

Действует в условиях постоянной балансировки между выгодой и риском.

Характеристики предпринимательской организации:

1. Больше рассчитывает на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы.
2. Реализация возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе.
3. Структура управления характеризуется малым количеством уровней и гибкостью.
4. Деятельность организации оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности.
5. Мотивация деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата.
6. Базируется на индивидуальной инициативе.
7. Развивается по многим направлениям.

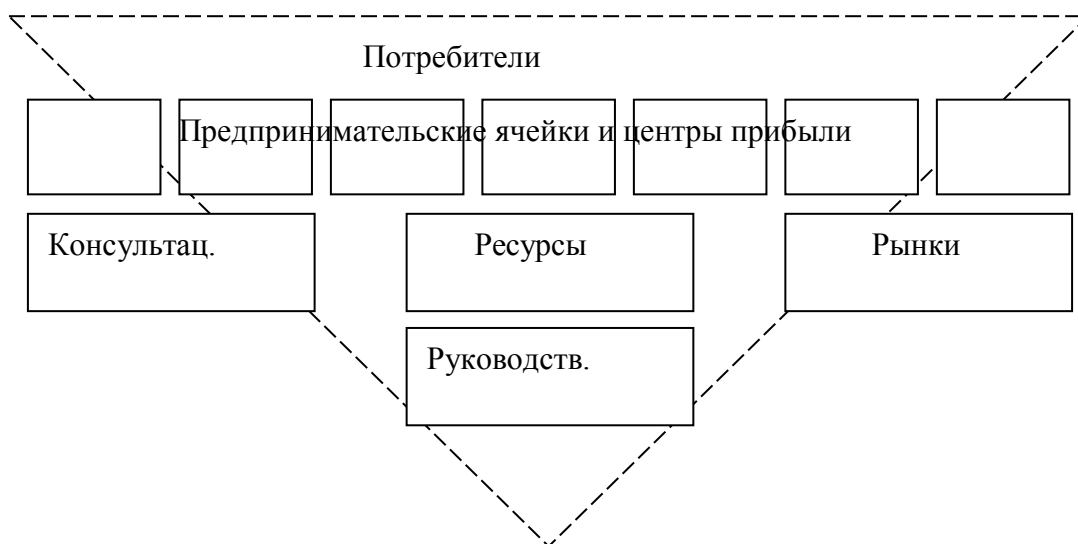


Рис. 8.6. Структура предпринимательской организации

Организация, ориентированная на рынок – характеризуется группированием всех ее частей вокруг рынка.

По характеру взаимодействия с внешней средой это органический тип.

По характеру взаимодействия частей организации – это либо развитая дивизионная, либо реальная матричная структура.

По характеру взаимодействия с человеком – это индивидуалистская организация.

Структура рыночно ориентированной организации:

1. Связи формируются под воздействием отношений организации с потребителем, а не между функциями.
2. Вместо жесткой иерархии – автономные группы со статусом центра прибыли.
3. У руководства только ключевые функции: исследование, кадры, финансы.
4. Система сквозного планирования и доведение всей информации до каждого работника.
5. Решения максимально приближены к потребителю – уровень автономных групп.

8.3. Виды организаций

Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс или смету.

Коммерческими организациями признаются юридические лица, преследующие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли, которая может распределяться между участниками.

Некоммерческими признаются организации, для которых извлечение прибыли не является основной целью их деятельности и, которые не распределяют полученную прибыль между участниками.

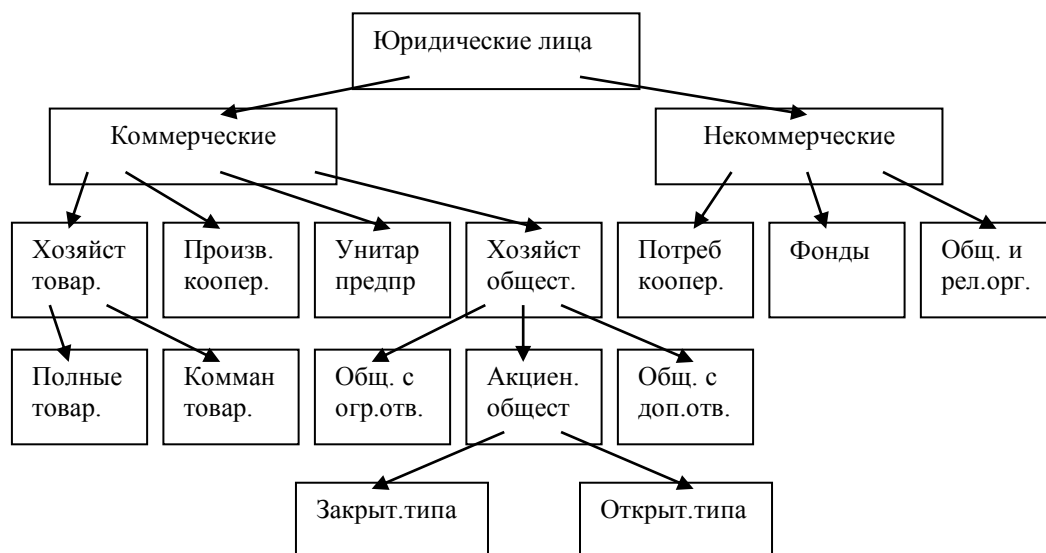


Рис. 8.7. Классификация юридических лиц

Производственным кооперативом (артелью) признается добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его участниками имущественных паевых взносов.

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым, не может быть распределено по видам, долям, паям, в том числе между работниками предприятия.

Функционирование унитарного предприятия возможно лишь на основе государственной и муниципальной собственности.

Хозяйственными товариществами и обществами признаются коммерческие организации с разделенным на доли учредителей уставным капиталом, причем товариществом является объединение лиц, а обществом – объединение капиталов.

Полные товарищества характеризуются следующими параметрами:

- действия любого из участников признаются действиями товарищества в целом;
- при недостатке имущества самого товарищества для покрытия образовавшихся долгов кредиторы могут обратиться за взысканием на иное, личное имущество участников товарищества, причем любого из них.

В командитном товариществе наряду с участниками с полной ответственностью появляются командисты (вкладчики), рискующие только своими имущественными взносами в капитал товарищества, но не несущие никакой ответственности по его долгам.

В обществах с ограниченной ответственностью уставной капитал поделен на вклады (доли) участников, которые не несут ответственности по долгам общества, а лишь рискуют утратить свои вклады. Уставной капитал ООО не может быть менее 100 – кратного размера минимальной месячной оплаты труда, установленного законодательством.

В обществах с дополнительной ответственностью возможна ответственность участников по долгам общества своим личным имуществом, но не всем, как в полных товариществах, а лишь в одинаковом для всех участников кратном размере к сумме внесенных ими вкладов в соответствии с тем, как это определено учредительными документами самого общества.

В акционерном обществе уставной капитал изначально поделен на одинаковые доли, каждая из которых выражена ценной бумагой – акцией.

В закрытом акционерном обществе все акции общества распределяются только между учредителями или заранее определенном кругом лиц.

Открытое акционерное общество проводит свободную продажу своих акций, а его участники отчуждают свои акции без согласия других акционеров.

Формы интеграции юридических лиц:

- Концерны.
- Корпорации.
- Холдинговые компании.
- Консорциумы.

Концерн – объединение промышленных фирм, организаций транспорта, торговли, строительства, которые объединены производственным циклом.

Корпорация – акционерное общество, управляющее крупным производством. Состоит, как правило, из материнской компании и целой сети дочерних предприятий в виде отделений, представительств, филиалов.

Холдинговая компания является организацией, создаваемой с целью владения контрольным пакетом акций других компаний для осуществления контрольно-управленческих функций. Возможна только в виде открытого АО.

Консорциум – временное объединение, которое создается для осуществления крупных программ и совместного проведения финансовых операций. После завершения программы консорциум распадается.

В консорциум входят юридические самостоятельные лица.

8.4. Линейные и аппаратные полномочия

Полномочия – это ограниченное право сотрудника распоряжаться ресурсами организации и людьми для достижения организационных целей.

В процессе управления руководитель передает (делегирует) часть своих полномочий подчиненным, ставя перед ними определенные оперативные задачи. Когда эти задачи связаны с основной деятельностью организации, речь идет о передаче линейных полномочий. Передача заданий по управленческой вертикали создает скалярную цепь команд в организации.

В отдельных ситуациях линейным руководителям для более успешного управления организацией может потребоваться помощь, или в целях избегания ошибок в управлении может быть востребован альтернативный взгляд или вмешательство в процесс управления. Тогда в организации создается аппарат управления, наделяемый аппаратными полномочиями. В зависимости от назначения, прав и характера деятельности различают виды аппарата (таблица 8.1).

Таблица 8.1

Разновидности аппаратных полномочий

Виды аппарата	Характер аппаратных полномочий
Личный	<i>Помощь</i> линейному руководителю в выполнении текущих обязанностей
Консультационный	<i>Консультации</i> линейных руководителей в различных профессиональных областях
Обслуживающий	<i>Выполнение</i> вспомогательных видов работ в не свойственных основной деятельности организации профессиональных областях
Функциональный	<i>Параллельные</i> полномочия - право отклонения решений линейного руководства (вето) <i>Функциональные</i> полномочия – право принимать управленческие решения наряду с линейным руководством

Контрольные вопросы к теме 8:

1. Что такое разделение труда и какова его роль в проектировании организации?
2. Что представляет собой департаментализация?
3. Перечислите основные виды и типы организаций.
4. Что представляет собой партисипативная организация?
5. В чем отличия линейных и аппаратных полномочий в организации?

8. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Опытный менеджер должен уметь в разных ситуациях применять разные методы воздействия на организацию.

К главным методам воздействия и управления можно отнести:

- экономические;
- экономико-математические;
- организационно-распорядительные;
- социально-психологические;
- воздействие на основе лидерства;
- автоматизированные методы;
- программно-целевые и проблемно-ориентированные.

Кратко рассмотрим каждую группу.

9.1. Экономические методы

Экономические методы управления — это способы воздействия, имеющие в своей основе экономические отношения и экономические интересы людей.

Экономические интересы делятся на четыре большие группы: интересы государства, интересы отрасли, интересы коллектива (организации), интересы личности. Между этими интересами всегда существуют диалектические противоречия. Искусство руководителя — разрешать данные противоречия, находить приемлемые компромиссы.

Возможные экономические рычаги управления: себестоимость (затраты), производительность труда, фондоотдача, цена, заработная плата.

Один из важнейших экономических рычагов управления — заработная плата работников. Существует множество различных способов стимулирования труда. Все они дают тот или иной экономический эффект. Общая для всех оптимизационная кривая выглядит следующим образом (рис. 9.1). Видно, что при начальном росте заработной платы эффект от деятельности будет расти. В точке Z_{opt} он достигнет максимального значения \mathcal{E}_{max} . Дальнейший рост заработной платы очевидно приведет к большим общим затратам, в результате чего себестоимость и цена продукции будут расти, а объемы продаж, выручка, прибыль и рентабельность — падать. Общий эффект от деятельности будет снижаться.

Аналогичные кривые можно построить и для затрат, производительности труда, фондоотдачи и т. д. Основная цель: попытаться так организовать труд, чтобы находиться в максимуме эффективности.

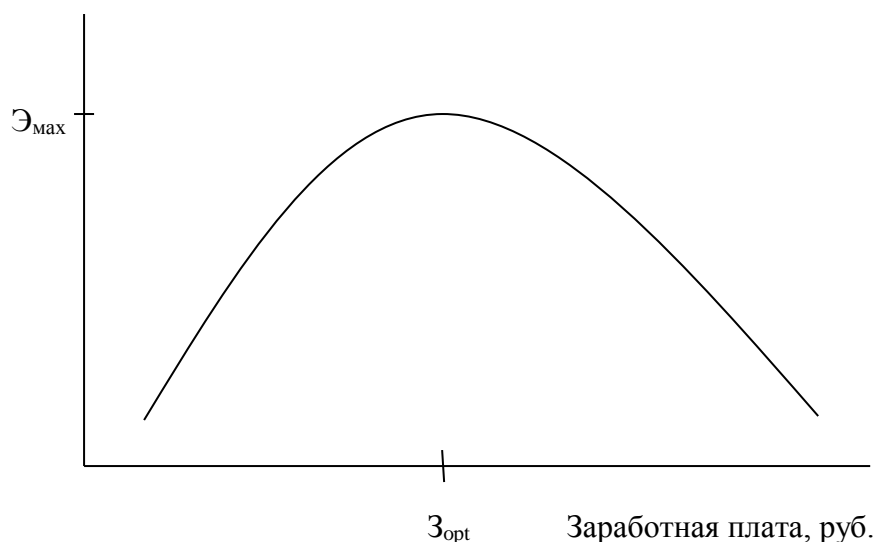


Рис.9.1. Оптимизационная кривая «эффект—заработная плата»

9.2. Экономико-математические методы

Экономико-математические методы — это методы, основанные на поиске экстремумов аналогичных оптимизационных кривых не только для заработной платы, но и для всей макро или микроэкономической системы (модели «вход-выход» или «эффект-затраты»). Методы могут основываться на «теории игр» (при поиске одного варианта из нескольких), на линейном, нелинейном и динамическом поиске (соответственно называются линейные, нелинейные и динамические методы оптимизации) и т. д.

Оптимизационные кривые различны — с учетом интересов человека, организации, отрасли и государства. Проблема заключается в том, что оптимизационных переменных бывает очень много, равно как и критериев оптимизации и ограничений.

Ограничения могут быть следующими:

- по заработной плате;
- по материальным ресурсам;
- по времени и др.

Сложные задачи многокритериальной параметрической оптимизации до сих пор поддаются решению только в случае грамотного усечения малозначительных переменных и критериев оптимизации. Дело усложняется, если переменные коррелируют (влияют друг на друга) во времени. Искусство специалиста и заключается в том, чтобы: выявить наиболее значимые переменные, расставить приоритеты, выделить основные критерии и ограничения. Грамотная постановка задачи — это уже 80 % будущего успеха.

Приведем пример использования математики для экономического мониторинга в развитии организации. В современном менеджменте недостаточно думать о настоящем.

Необходимо создавать предпосылки и для экономического роста организации. На первый взгляд кажется, что достаточно наращивать объемы выпуска, выручки, прибыли организации, — и все будет в порядке. Но этого мало. Необходимо еще учитывать расходы.

Каким же должен быть расход ресурсов, чтобы эффект от деятельности организации был максимален? Как оценить экономический рост фирмы, завода, малого предприятия?

Существует оптимизационная кривая, с помощью которой каждая организация может оценить свою работу. Общий вид ее показан на рис. 9.2.

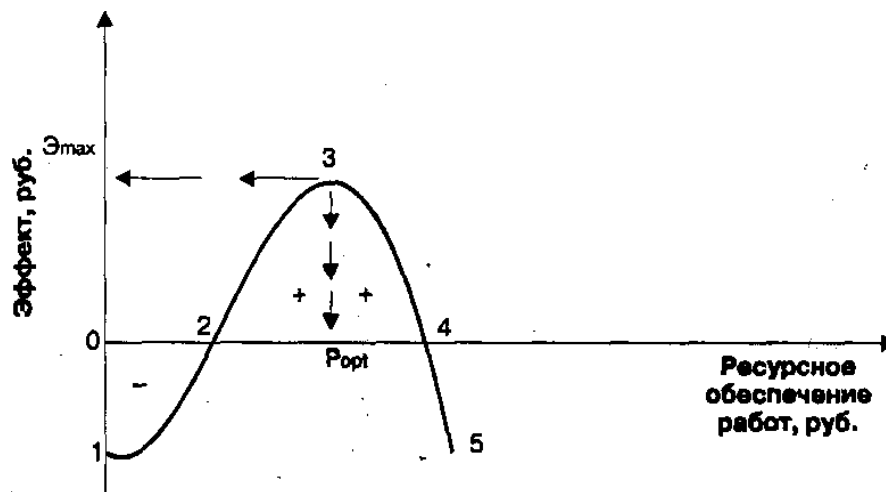


Рис.9.2. Оптимизационная кривая «эффект—затраты»

По оси абсцисс обычно откладывается ресурсное обеспечение работ (в рублях). По оси ординат — эффект от деятельности, в качестве которого может выступать прибыль или любой другой показатель эффективности. Например, фирма, остановившая свой производственный процесс, вынуждена продолжать охранять склады, платить налоги и т.д. Ресурсное обеспечение работ в этом случае нулевое, но затраты на жизнедеятельность имеются. Эффект (измеренный прибылью) в этом случае будет отрицательным (точка 1).

По мере роста ресурсного обеспечения работ фирма будет производить товары и получать прибыль. Эффект начнет расти, а положение фирмы будет смещаться к точке 2.

Дальнейшее увеличение ресурсного обеспечения работ, очевидно, приведет фирму к максимальной эффективности Э_{max} (точка 3). Расход ресурсов при этом будет оптимальным Р_{opt} .

Предположим теперь, что ресурсное обеспечение работ начнет неоправданно расти. Очевидно, что в этой ситуации расходная часть бюджета будет увеличиваться, полученная прибыль — уменьшаться, доходы не будут покрывать затраты, как показано

на графике: эффект от деятельности уменьшается (точка 4) и в какой-то момент становится отрицательным (точка 5).

Чем уже оптимизационная кривая, тем сложнее управлять организацией, удерживать максимальную эффективность ее работы. Работа в области экстремальной эффективности (Эмах) требует от руководства быстрых и грамотных решений, время реагирования на изменения ситуационных факторов сводится к минимуму.

Каждая организация должна знать свои потенциальные возможности, периодически выстраивать свои собственные оптимизационные кривые. Информационная основа для этого имеется: бизнес-планы, стратегические, инновационные, инвестиционные планы деятельности, баланс, аналитические материалы.

Важно постоянно следить за динамикой ресурсного обеспечения и эффектом. Такой мониторинг позволит увидеть, как развивается организация — по интенсивному или экстенсивному пути (рис. 9.3).

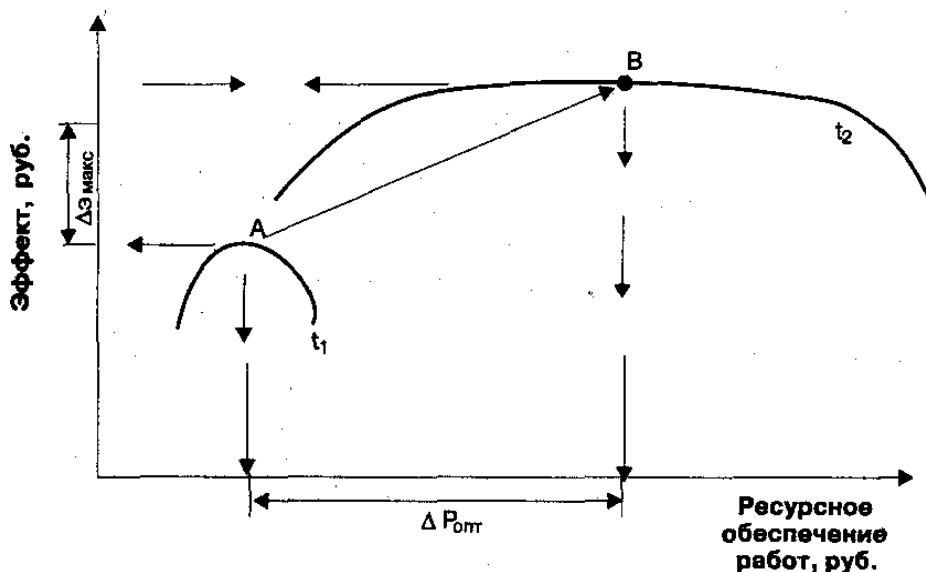


Рис.9.3. Смещение экономического потенциала организации

Например, зная свою оптимизационную кривую за прошлый год (t_1), фирма решает увеличить объемы производства (рост потребностей на рынке стимулирует этот процесс). Требуются дополнительные ресурсы, что может привести к снижению эффекта по прошлогодней оптимизационной кривой. Поэтому фирма планирует предпринять ряд организационных и технологических мер на будущий год, позволяющих сместить максимум оптимизационной кривой вправо вверх (t_2), от точки А к точке В.

Таким образом, приращение ресурсного обеспечения $\Delta P_{\text{опт}}$ должно дать приращение эффекта $\Delta \text{Э}_{\text{макс}}$.

Из графика видно, что возможны следующие соотношения приращений $\Delta \text{Э}_{\text{макс}}$. Именно они и обуславливают направления экономического роста.

Если $\Delta Э_{\text{макс}} > \Delta P_{\text{орт}}$, то фирма развивается по интенсивному пути.

Если $\Delta Э_{\text{макс}} < \Delta P_{\text{орт}}$, то фирма развивается по экстенсивному пути.

Если $\Delta Э_{\text{макс}} = \Delta P_{\text{орт}}$, то возникла пограничная ситуация.

Оптимальное управление заключается в том, чтобы целенаправленно (планомерно) перемещаться из точки А в точку В с условием $\Delta Э_{\text{макс}} > \Delta P_{\text{орт}}$.

9.3. Организационно-распорядительные (административные) методы

Организационно-распорядительные методы — это методы на основе силы авторитета власти, т.е. указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, инструкций и т. д. Они позволяют:

- регламентировать деятельность всей организации, структурных подразделений, должностей, функций;
- обеспечивать организацию нормативами по времени, по численности персонала, нормативами выработки, концентрации вредных веществ и т.д.;
- дисциплинировать и упорядочить деятельность организации;
- добиться быстрой реализации принятого менеджером решения, используя традиционную власть руководителя.

9.4. Социально-психологические методы

Социально-психологические методы — это методы, использующие индивидуальное и общественное (групповое) сознание и психологию, основывающиеся на общественно-значимых морально-этических категориях и ценностях. Социальные процессы идут на четырех «уровнях»:

всего общества (государства); коллектива (организации); рабочей группы; индивида (личности). Основные факторы, определяющие ход социальных процессов: демографические факторы; возраст; пол; этническая принадлежность; уровень образования и квалификация; размер рабочей группы; психологический климат. Для менеджера очень важно: правильно провести оценку индивидуальных качеств работника; правильно подобрать, расставить и закрепить кадры на рабочих местах; создать условия для максимального проявления индивидуальных профессиональных качеств работника.

Следующая оптимизационная кривая показывает тенденцию зависимости психологического климата (количества конфликтов) P_k от численности коллектива N (рис. 9.4).

Аналогична приведенной зависимости психологического климата от среднего возраста коллектива. Специфика работы определяет конкретную форму этих кривых.

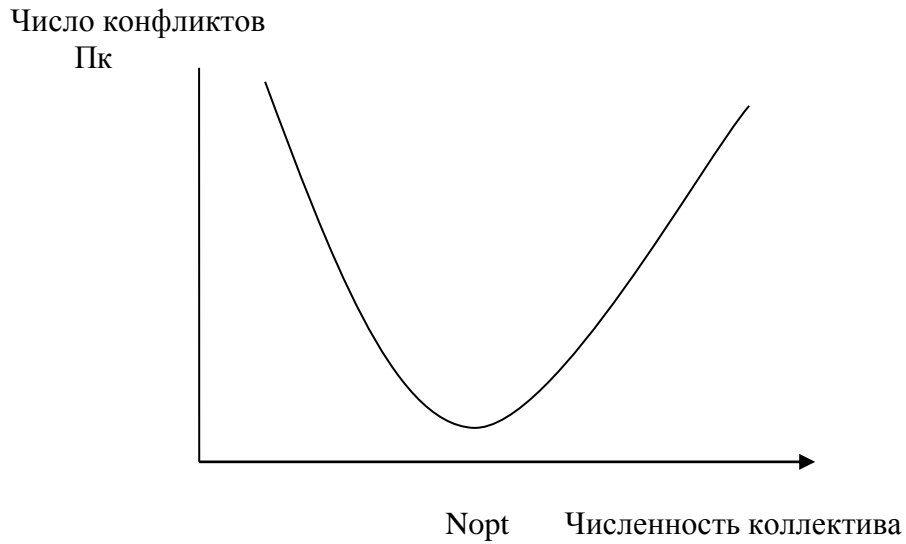


Рис. 9.4. Зависимость числа конфликтов в коллективе от его численности

Зависимость склонности к изменениям и имиджа личности руководителя от возраста представлена на рисунке 9.5. Из графика видно, что с возрастом склонность к изменениям падает, а требования к имиджу (уважению и вниманию) возрастают.



Рис. 9.5. Тенденции, показывающие зависимости требований человека (имиджа) и его склонностей к изменениям от возраста

Психологический климат зависит от среднего уровня квалификации Q , следующим образом (рис. 9.6).

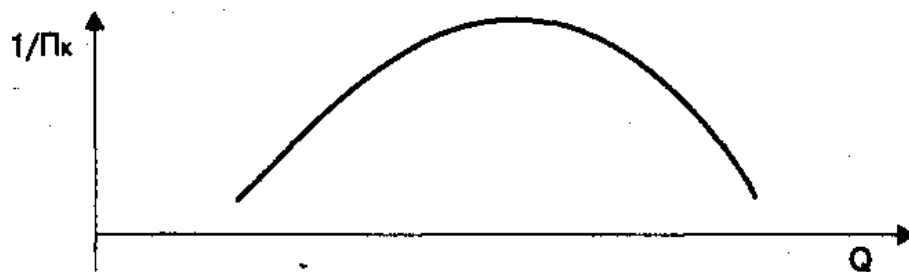


Рис.9.6. Тенденция, показывающая зависимость психологического климата в коллективе от среднего уровня квалификации (образования)

9.5. Воздействие на основе лидерства

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. Метод управления на основе лидерства в коллективе позволяет быстро решать наиболее сложные задачи и оперативно реагировать в неожиданных ситуациях.

Лидерство — это процесс преимущественно несилового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Лидерство в основном строится на отношениях типа «лидер-последователи», а не «начальник-подчиненный». Не всякий менеджер может быть лидером. В коллективе может появиться и неформальный лидер.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных:

- *лидерских* качеств (уровень интеллекта, способность управлять собой и другими и т. д.);
- лидерского *поведения* (авторитарного, демократического, пассивного; с акцентом на людей или на работу и т. д.);
- *ситуации*, в которой действует лидер.

Важную роль при этом играет и поведение последователей.

Ранние концепции лидерства (*личностные и поведенческие*) предлагали обращать внимание только на личные качества лидера и образцы его поведения. Ситуационность при этом не учитывалась.

Основные подходы, основанные на *ситуационности лидерства*, следующие:

- континуум лидерского поведения Танненбаума—Шмидта;
- ситуационная модель Фидлера;
- ситуационная модель Херсея и Бланшарда;
- модель «путь—цель» Торенса, Митчелла и Хауса;
- модель Стинсона—Джонсона;
- модель принятия решений Врума—Йеттона—Яго. См. также главу 13.

9.6. Автоматизированные методы управления

Автоматизированные методы управления — это методы, в которых используются электронно-вычислительные, телекоммуникационные средства и сети ЭВМ в системе управления организацией, ее связей с внешней средой и реализации основных функций менеджмента: анализа, прогнозирования, планирования, оптимизации и принятия решений, учета, контроля, мониторинга.

Построение автоматизированной системы управления организацией (АСУО) включает в себя следующие восемь составляющих: разработку модели организации, информационного обеспечения АСУО, математического обеспечения АСУО, лингвистического обеспечения АСУО, программного обеспечения АСУО, сетевого обеспечения АСУО, технического обеспечения АСУО, организационного обеспечения АСУО, методического обеспечения АСУО.

Основа АСУО — это план баз данных (БД) организации. Он разрабатывается в соответствии с моделью организации. Графически модель АСУО можно представить в виде трехмерной матрицы (рис. 9.7). Ключи к модели организации:

И — предметная БД **используется** в конкретном процессе работы и на конкретном участке;

С — предметная БД **создается** в конкретном процессе работы на конкретном участке.

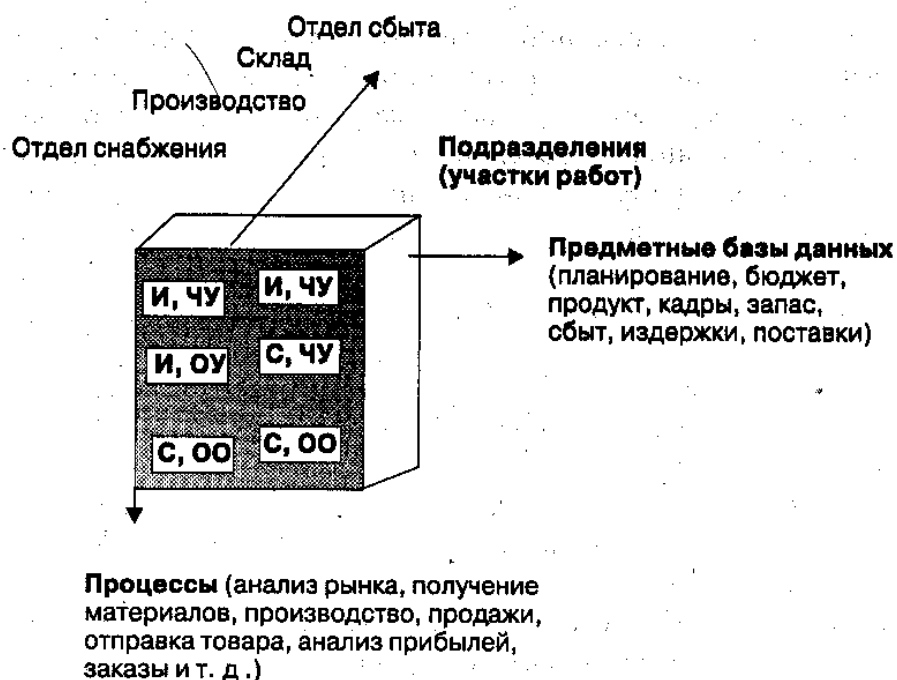


Рис.9.7. Модель плана базы данных АСУО Ключи полномочий:

ОО — руководитель подразделения — **основной ответственный** за ход процесса;

ОУ — подразделение — **основной участник** процесса;

ЧУ — **частичное участие** подразделения в процессе.

Например, процесс «закупочная деятельность» использует БД «материалы», состоящую из 7 полей (таблица 9.1). Эта БД создается в процессе «получение материалов». Руководителем отдела снабжения является ответственным за ход этих процессов.

Участки работы — «производство» и «склад» могут частично участвовать в процессах «закупочная деятельность» и «получение материала», так как им необходима информация об объемах поставок и марках материалов, чтобы предварительно подготовить склады под приемку и организовать технологический процесс изготовления продукции.

Таблица 9.1

Таблица для БД одного из рабочих процессов

Поставляемый материал	Марка	Цена за усл. ед., руб.	Максимальные объемы поставки	Адрес отправителя	Адрес получателя	Сроки поставки

Видно, что между подразделениями идет постоянный обмен информацией. Причем некоторые поля одной БД могут использоваться несколькими подразделениями организации одновременно. Такие коммуникации могут обеспечить локальные сети ЭВМ, которые, как правило, интегрированы в глобальную сеть. Рабочее взаимодействие между подразделениями организации может быть дополнено с помощью электронной почты.

Цели функционирования АСУО:

- минимизация времени на коммуникационные процессы в организации, повышение оперативности управления;
- учет и контроль производственных процессов, что снижает общие издержки;
- обеспечение оптимального планирования, оптимального распределения ресурсов и управления запасами;
- составление расписаний движения ресурсов в организации и др.

Высший уровень автоматизации управления — это интеграция автоматизированных процессов проектирования, планирования, производства, хранения и сбыта. Такой уровень обеспечивается за счет использования систем автоматизированного проектирования (САПР), автоматизированных подсистем оптимизации планирования и принятия решений, гибких автоматических производств (ГАП), автоматизированных складов и транспортных средств.

Телекоммуникационную технику и сети ЭВМ используют также в финансовых расчетах, работе с поставщиками, клиентами (бизнес в Интернете, электронные магазины), партнерами.

Новейшие технологии автоматизированного управления фирмами базируются на концепциях *инжиниринга и реинжиниринга бизнеса*.

Общее управление деловыми, или бизнес-процессами, называют *инжинирингом бизнеса*, что подразумевает постоянное проектирование унифицированных бизнес-процессов: их наименований, содержания, входа-цели, выхода-результата, обратных связей (между результатом и работой) и т. д.

Реинжиниринг — это перестройка (перепроектирование) бизнес-процессов с целью достижения качественного (скачкообразного) улучшения деятельности фирмы. Термин «реинжиниринг» появился в начале 80-х гг, и связан с перестройкой деловых процессов поставок в компании *Ford Motors* и процессов оплаты счетов в компании *IBM Credit*. Основателем теории реинжиниринга считают М. Хаммера, который в соавторстве с Дж. Чампи выпустил бестселлер «Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе».

9.7. Программно-целевые и проблемно-ориентированные методы управления

В программно-целевых методах управления используется специальная матрица программно-целевого управления (табл. 9.2).

Проблемы:

- необходима координация исполнения программ по срокам, исполнителям и целям;
- необходимо правильное распределение прав, ответственности и ресурсного обеспечения.

Таблица 9.2

Пример матрицы программно-целевого управления

Мероприятия	Исполнители	Ресурсы	Сроки	Цели
1. Организационно-экономические				
2. Научно-технические				
3. Техничко-технологические				
4. Экологические				

Проблемно-ориентированные методы управления используют в сложных нештатных ситуациях (экономические кризисы, потери рынков сбыта, стихийные бедствия, аварии, чрезвычайные ситуации). При этом:

- выделяются сложные критические ситуации — проблемы, которые могут возникнуть в будущем и которые необходимо быстро решить;
- для каждой ситуации разрабатываются возможные сценарии (схемы, алгоритмы) развития событий, делается оптимистический и пессимистический прогнозы;
- разрабатываются сценарии ответных действий на возможные нештатные ситуации; основная цель — минимизация потерь и быстрейшее спасение самого ценного.

В таких ситуациях основной критический ресурс — это время. Умение оперативно управлять временем в критических ситуациях выходит на первый план. Часто для этой цели проводятся специальные тренировки, сборы, тренинги, которые позволяют скоординировать действия подразделений и руководства в нештатных ситуациях, выявить и проанализировать ошибки в ответных действиях.

Контрольные вопросы к теме 9:

1. В чем суть экономических методов воздействия на организацию и ее окружение?
2. На чем основаны экономико-математические методы управления?
3. В чем различие организационно-распорядительных и социально-психологических методов управления?
4. Опишите принцип действия автоматизированной системы управления организацией.
5. В каких ситуациях используют проблемно-ориентированный метод управления?

10.УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

10.1. Задачи системы управления персоналом организации

Важнейшими задачами системы управления персоналом современной организации являются:

- социально-психологическая диагностика;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства;

- управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- управление занятостью;
- оценка и подбор кадров на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- маркетинг персонала;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- правовые вопросы трудовых отношений;
- психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Все эти задачи должны решаться комплексно кадровой службой совместно с линейным руководством.

10.2. Управление деловой карьерой

Деловая карьера человека – это занимаемые им должности и развитие круга выполняемых им обязанностей и его компетенций в течение всей жизни. Цели карьеры конкретного человека связаны с причинами его желания занимать определенную должность в организации. Для большинства организаций важно, чтобы ценный сотрудник, обладающий знаниями специфики организации и личным профессиональным потенциалом, прошел деловую карьеру именно в данной организации. Организация вкладывает средства в обучение и развитие сотрудника и заинтересована сохранить его как трудовой и интеллектуальный ресурс. Работник должен знать перспективы развития своей деловой карьеры в организации и участвовать в их обсуждении, иметь возможность влиять на ее развитие путем собственных усилий по обучению, освоению дополнительных профессий, выбору модели поведения. Это повышает его мотивацию.

Можно выделить несколько разновидностей карьеры в организации. Это **вертикальное** продвижение по карьерной лестнице, занятие более высоких должностей в иерархии управления организацией.

В зарубежных странах, например, в Японии принята так называемая «ротация» кадров. Это **горизонтальное** развитие карьеры сотрудника или менеджера, когда прежде чем продвинуться вверх по служебной лестнице, он последовательно выполняет разные виды исполнительской деятельности без повышения (в случае менеджера - руководит отделами, подразделениями на одном уровне управления).

И наконец, можно назвать «**центростремительную**» деловую карьеру. В данном случае работнику поручают новые, более сложные задачи, частично включающие менеджерские функции более высокого уровня. Но при этом он остается на прежней должности. Таким образом, осуществляется частичное делегирование менеджерских полномочий. Работник приближается к руководству, вовлекается в процесс управления организацией, готовится к будущему занятию менеджерской должности.

10.3. Профессиональная и социально-психологическая адаптация

В интересах менеджмента лежит как можно более быстрое, качественное и активное освоение и выполнение новым работником должностных обязанностей. Для этого задачей менеджеров является оказание помощи работнику в освоении профессиональных задач. Необходимо ознакомить нового работника с правилами работы организации, производственными процессами, распределением обязанностей во всей организации или подразделении, системой требований к нему и принятой системой вознаграждения.

Кроме того, успешное выполнение служебных обязанностей зависит от комфортного психологического состояния сотрудника на рабочем месте. Поэтому задача непосредственного руководителя или начальника кадровой службы – доброжелательно представить нового сотрудника коллективу, познакомить лично прежде всего с теми сотрудниками, с кем ему предстоит работать. Рассказать коллективу о профессиональных или учебных достижениях новичка, о его наградах, предыдущих местах работы, особенных способностях. То есть создать благоприятное впечатление о нем и расположение к нему со стороны коллектива. Это упростит вхождение нового сотрудника в коллектив и сократит время его привыкания и вхождения в курс дела.

Еще одним важным направлением психологической адаптации, о котором часто забывают менеджеры, является подготовка сотрудника к увольнению. Если сотрудник увольняется по собственному желанию, особых действий не требуется. Но если сотруднику грозит увольнение в связи с сокращением штата, организация должна попытаться оказать ему помощь в трудоустройстве в пределах компании, в других подразделениях, по возможности перевести на неполный рабочий день. Если удастся помочь работнику в сложной ситуации, возрастает его лояльность по отношению к компании, и он ответит ей патриотичным отношением и высокими производственными результатами.

Есть еще одна причина увольнения – в связи с выходом на пенсию. Это тоже психологически сложный момент для многих людей. Организации, работающие со своими пенсионерами, оказывающие им помощь, привлекающие для консультаций,

положительно влияют таким образом на мотивацию остальных представителей коллектива и получают возможность использовать интеллектуальный ресурс за незначительную оплату. Ведь работники, ушедшие на пенсию, часто имеют значительный опыт и знания, которыми готовы делиться.

10.4. Маркетинг персонала

Понятие маркетинга персонала включает в себя применение маркетинговых принципов, методов и инструментов в работе с персоналом организации.

По аналогии с маркетинговым подходом к клиенту кадровая служба выполняет анализ ситуации в коллективе, запросов, способностей работников, сопоставляет их с целями и стратегией самой организации. Выполняется также анализ рынка труда. Затем для персонала компании формируется комплексное предложение по аналогии с комплексом маркетинга для потребителей: оптимальное сочетание профессиональных задач и требований с приемлемыми условиями труда и вознаграждением, система обучения и информационной поддержки, рабочее место, карьерный рост, система взаимоотношений с руководством. Для привлечения и удержания квалифицированных кадров нужных профессий на основе маркетинговых инструментов (PR, реклама, вирусный маркетинг) организация формирует свой имидж привлекательного работодателя.

Немецкий ученый Г. Штрутц считает, что смысл маркетинга персонала должен сводиться к следующему: каждый сотрудник должен быть настолько хорош, чтобы в любой момент он мог покинуть организацию и победить в любом конкурсе на новое место. Но он не совершает это, не покидает своей организации, поскольку его удерживают имеющиеся условия труда, производственный климат, возможности развития, оплата труда.

Контрольные вопросы к теме 10:

1. Перечислите основные задачи системы управления персоналом организации.
2. Назовите возможные направления развития деловой карьеры в организации.
3. Какова роль профессиональной и социально-психологической адаптации?
4. В чем суть концепции маркетинга персонала?

11. МОТИВАЦИЯ

11.1. Общая характеристика мотивации

Человека побуждает к активным действиям необходимость удовлетворения различных потребностей.

Потребность – это отражение в сознании объективной нужды организма и личности.

Нужда – недостаток необходимого или избыток ненужного (вредного).

Если рассматривать человеческие потребности, то их можно обобщенно представить как:

- материальные (потребности в пище, одежде, жилище);
- духовные (потребности в познании, в творчестве, в эстетических наслаждениях);
- социальные (потребности в общении, в труде, в безопасности, в признании).

Выделяют также группу невротических потребностей, неудовлетворение которых может привести к невротическим расстройствам:

- потребности в сочувствии и одобрении;
- потребности во власти и престиже;
- потребности в обладании и зависимости;
- потребности в информации;
- потребности в справедливости.

Характеристики потребности:

1. Модальность (в чем нужда).
2. Сила.
3. Острота (субъективное восприятие и оценка степени неудовлетворения потребности).

По длительности воздействия потребности делятся на:

- кратковременные;
- устойчивые;
- периодически возникающие.

У разных субъектов потребности выражены по разному, и это корень проблемы мотивации человека.

Мотив – побудительный момент, управляющий поступками людей для реального удовлетворения их потребностей.

Мотивация – это процесс воздействия на человека с помощью совокупности внутренних и внешних движущих сил для пробуждения в нем определенных мотивов,

задающих формы, границы и направленность действий на достижение поставленных целей.

Роль внешних движущих сил играют стимулы, в качестве которых могут выступать отдельные предметы, обещания, предоставляемые возможности и т.п., все что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, а также угрозы и реальные наказания за бездействия или неправильные действия.

Стимулирование – мотивация с использованием различных стимулов.

В зависимости от того, что необходимо стимулировать (текущую деятельность или результат), стимулирование может быть текущим или итоговым.

Текущее стимулирование предназначено для стабилизации и корректировки текущей деятельности и может быть: непрерывным, фиксированным, эпизодическим, комбинированным.

Итоговое стимулирование направлено на достижение конкретного результата.

Внутренние движущие силы зависят от психологической и социальной структуры человека, которая зависит от его наследственности, воспитания и мировоззрения.

Мотивацию можно представить в виде шести последовательных стадий:

1. Возникновение потребностей.
2. Поиск путей устранения потребностей.
3. Определение направления действий.
4. Осуществление действий.
5. Получение вознаграждения за осуществленные действия.
6. Устранение потребности.

Существуют две группы теорий мотивации:

- теории, выявляющие и анализирующие содержание факторов мотивации;
- теории, описывающие динамику взаимодействия мотивов (процессуальные).

11.2. Теории содержания мотивации

- Теория иерархии потребностей.
- Теория ERG.
- Теория приобретенных потребностей.
- Теория двух факторов.

Теория иерархии потребностей.

Основоположник Абрахам Маслоу (1940 г.).



Рис. 11.1. Пирамида Маслоу

Концепция иерархии потребностей включает в себя следующие предпосылки:

- Люди постоянно ощущают какие-либо потребности.
- Люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы
- Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу.
- Неудовлетворенные потребности побуждают человека к действиям, удовлетворенные потребности не мотивируют людей.
- Если какая-либо потребность удовлетворяется, то на ее месте появляется другая неудовлетворенная потребность.
- Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
- Потребности, расположенные ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения.
- Потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как удовлетворены потребности более низкого уровня.

Недостатки теории:

1. В жизни потребности по-разному проявляются, в зависимости от многих ситуационных факторов.
2. Не всегда на практике наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой.

3. Удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию.

Теория ERG.

Основоположник Клейтон Альдерфер.

Согласно этой теории существуют три группы потребностей:

- Потребности существования.
- Потребности связи.
- Потребности роста.

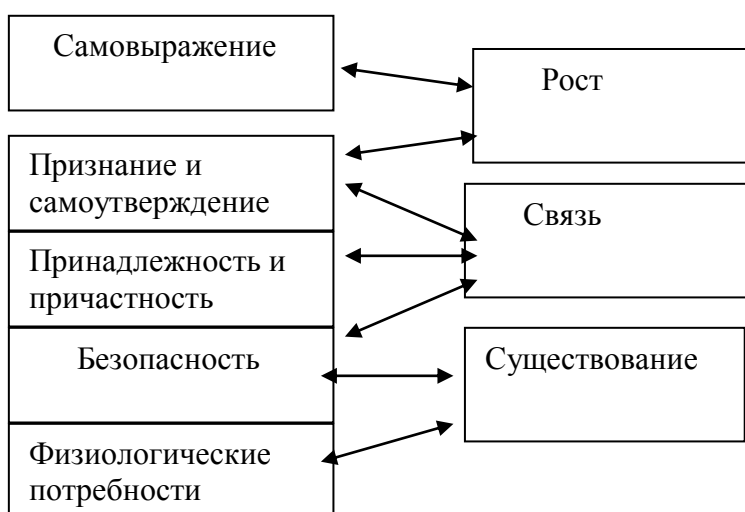


Рис. 11.2. Связь с пирамидой Маслоу.

Процесс мотивации идет в обоих направлениях:

- Вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня.
- Вниз, если не удовлетворена потребность верхнего уровня.

Теория приобретенных потребностей.

Основоположник доктор философии Гарвардского университета Мак-Клелланд.

Согласно этой теории, иерархии потребностей не существует.

Рассматриваются три вида приобретенных потребностей:

- В успехе.
- Во власти.
- В причастности.

Потребность в успехе проявляется, как стремление человека достигать поставленные цели все более эффективно.

Потребность в причастности реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими.

Потребность во власти состоит в стремлении оказывать влияние на людей, брать на себя ответственность за их действия.

Все перечисленные потребности не исключают друг друга и не расположены иерархически.

Проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния.

Теория двух факторов. (1950 – 60 г.г.).

Основоположник магистр здравоохранения Фредерик Герцберг.

Основные положения теории:

- Процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности, с точки зрения обуславливающих их факторов, являются двумя различными процессами. То есть факторы, которые вызывают рост неудовлетворенности, не приводят к росту удовлетворенности при ослаблении влияния. И наоборот, факторы, вызывающие рост удовлетворенности, не вызывают неудовлетворенность при ослаблении их влияния.
- Факторы удовлетворенности называются мотивирующими факторами, к ним относятся: достижение, признание, ответственность, продвижение, интерес к работе.
- Факторы неудовлетворенности называются факторами здоровья и к ним относятся: заработная плата, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля, отношения с коллегами и подчиненными.

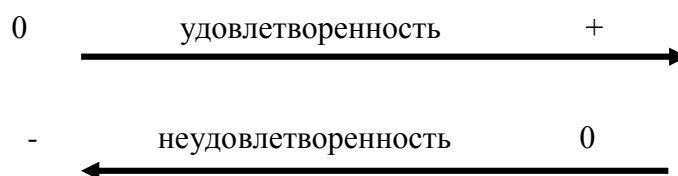


Рис. 11.3. Процессы развития удовлетворенности и неудовлетворенности.

Первостепенное внимание необходимо уделять факторам здоровья для устранения неудовлетворенности, затем включаются мотивирующие факторы, вызывающие рост удовлетворенности.

Как использовать на практике содержательные теории мотивации? Следует создавать сотрудникам условия, когда, выполняя работу и достигая поставленных менеджментом целей, они бы одновременно удовлетворяли свои активные потребности.

Для удовлетворения потребностей социального типа следует:

1. Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
2. Создавать на рабочих местах дух единой команды
3. Проводить с подчиненными периодические совещания
4. Не стараться разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создавать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Для удовлетворения потребностей в уважении, успехе рекомендуется:

1. Предлагать подчиненным более содержательную работу
2. Обеспечить им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
3. Высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты
4. Привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке решений
5. Делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия
6. Продвигать подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивать обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности

Для удовлетворения потребностей самовыражения следует:

1. Обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал
2. Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
3. Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности

11.3. Теории процесса мотивации



Рис. 11.4. Общая схема мотивационного процесса.

- Теория ожидания.
- Концепция партисипативного управления.
- Теория постановки целей.
- Теория равенства (справедливости).

Теория ожидания (1930 г.)

Основоположники: Курт Левин, Врум, Портер, Лоулер.

Процесс мотивации, согласно этой теории, складывается из трех блоков:

- Усилие.
- Исполнение.
- Результат.

Усилие рассматривается как следствие, и даже результат мотивации.

Исполнение рассматривается как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния внешней среды.

Результат – функция исполнения и степени желания (валентности).

Валентность отражает то, в какой степени для человека желателен каждый конкретный результат (очень зависит от человека).

Существует два уровня результата:

- результат первого уровня;
- результат второго уровня.

Результат первого уровня – это собственно результат выполнения работы и выражается в качестве и количестве произведенного продукта и величине затраченного времени.

Результат второго уровня – это последствия для человека, которые вытекают из результатов первого уровня.

Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам, называется ожиданием.

Ожидание определяется на основе анализа ситуации, знаний, опыта, интуиции, способности оценить обстановку и свои возможности.

Ожидание является вероятностной характеристикой и его значение лежит в интервале от 0 до 1.

Валентность результатов первого уровня задается произведением валентности результатов второго уровня на ожидания результатов второго уровня.

Мотивация задается произведение величины ожидания результатов первого уровня на валентность результатов первого уровня.

Таким образом, итоговая оценка, определяющая степень мотивированности человека, суммирует в себе оценку того, что:

- человек сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результата первого уровня);
- результат будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание результата второго рода);
- вознаграждение будет достойным (валентность результата второго рода).

Для успешного претворения этой теории на практике руководитель должен:

1. Знать мотивационную структуру подчиненных.
2. Формировать высокий уровень ожиданий.
3. Формировать неотрицательную валентность второго рода.

Концепция партисипативного управления.

Концепция предполагает, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной деятельности, то он получает от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и производительно.

Это обусловлено следующим:

- партисипативное управление открывает работнику доступ к принятию решения и тем самым мотивирует его;
- партисипативное управление позволяет максимально задействовать потенциал человеческих ресурсов организации.

Направления реализации партисипативного управления:

1. Работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность.
2. Работники могут привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой ими работы.
3. Работникам дается право контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и устанавливать ответственность за конечный результат.
4. Предполагается широкое участие работников в рационализаторской деятельности.
5. Предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе.

Теория постановки целей.

Основоположник Эдвин Лок (1968 г.)

Согласно этой теории поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных целей человек осуществляет определенные действия.

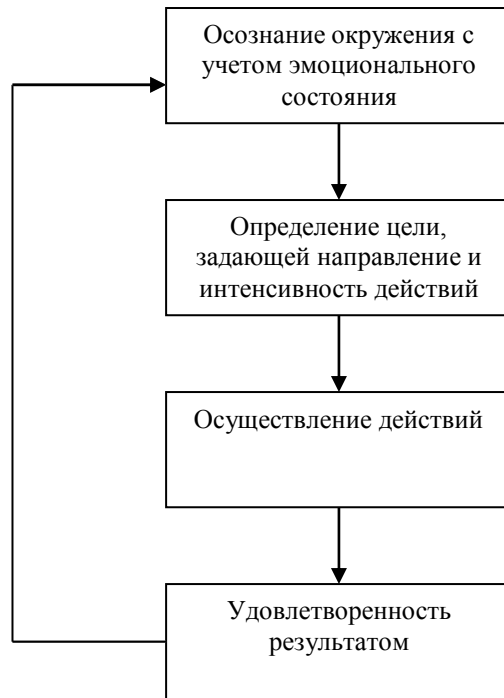


Рис. 11.5. Модель процесса мотивации посредством постановки целей.

Качество исполнения работы зависит от следующих характеристик целей:

- Сложность.
- Специфичность.
- Приемлемость.
- Приверженность.

Сложность цели – отражает степень профессиональности и уровень исполнения, необходимый для ее достижения.

Специфичность цели – отражает количественную ясность цели, ее точность и определенность.

Приемлемость цели – отражает степень, до которой человек воспринимает цель, как свою собственную.

Приверженность цели – отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели.

Кроме того, качество исполнения зависит от:

- организационных факторов;
- способностей работника.

Согласно теории, удовлетворенность работника определяется двумя процессами:

- внутренним;
- внешним.

Внутренний процесс – оценка человеком полученного результата по отношению к поставленной цели.

Внешний процесс – оценка окружением результатов исполнения.

Недостатки теории:

1. Ее практическое применение зависит от конкретного человека.
2. Нет однозначного ответа, кто и как должен ставить цель.
3. Не раскрыта взаимосвязь индивидуальной и групповой цели.
4. Не раскрыт механизм стимулирования.

Теория справедливости.

Основоположник Стейси Адамс.

Согласно этой теории на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и результатов, как по сравнению с предыдущими периодами, так и в сравнении с достижениями окружающих, то есть каждый субъект мысленно оценивает соотношение:

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}$$

В затраты включаются:

- Усилия, затраченные при выполнении работы.
- Стаж работника в организации.
- Уровень квалификации.
- Возраст.
- Социальный статус.

Возможные реакции на неравенство:

1. Сокращение затрат.
2. Требование об увеличении вознаграждения.
3. Переоценка возможностей.
4. Влияние на окружающих с целью увеличения их затрат или уменьшения доходов.
5. Изменение объекта сравнения.
6. Уход из организации.

Менеджеру необходимо:

- Иметь четкие критерии вознаграждения.

- Учитывать психологию работников.
- Открыто обсуждать спорные вопросы.

Мотивационная модель «Стимул-реакция» (В.И.Герчиков)

Существует несколько мотивационных типов личности, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации.

Мотивационные типы можно разделить на два класса:

- 1) класс избегательной мотивации (человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);
- 2) класс достижительной мотивации (человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Различают следующие "чистые" типы мотивации:

- люмпенизированный (избегательный класс);
- инструментальный (достижительный класс);
- профессиональный (достижительный класс);
- патриотический (достижительный класс);
- хозяйский (достижительный класс).

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов (Рис. 11.6)

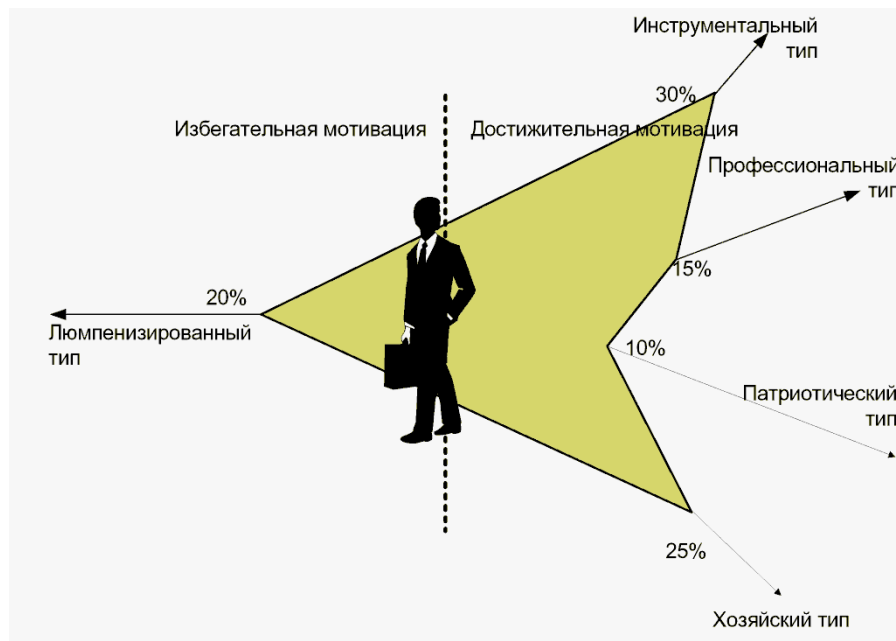


Рис 11.6. Человек как сочетание чистых мотивационных типов

Люмпенизированный тип. Относится к избегательному классу мотивации.

Характеристика:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Инструментальный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- важна обоснованность цены, не желает "подачек";
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Профессиональный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересуется содержанием работы;
- не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не заплатили;
- интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Патриотический тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

Хозяйский тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

Можно привести данные, показывающие реальные распределения по мотивационным типам в организациях (Таблицы 11.1, 11.2).

Таблица 11.1

Распределение мотивационных типов работников
крупного хлебокомбината, успешно функционирующего на рынке

Мотивационный тип	Доля персонала с преобладанием данного мотивационного типа	
	Среди рабочих	Среди менеджеров
Инструментальный	44%	9%
Профессиональный	14%	31%
Патриотический	14%	38%
Хозяйский	2%	9%
Люмпенизированный	26%	13%

Таблица 11.2

Распределение мотивационных типов работников крупного машиностроительного завода, ранее выпускавшего оборонную продукцию, с очень высоким кадровым потенциалом (в момент исследования завод испытывает трудности с конверсией)

Мотивационный тип	Доля персонала с преобладанием данного мотивационного типа	
	Среди рабочих	Среди менеджеров
Инструментальный	29%	22%
Профессиональный	23%	29%
Патриотический	17%	21%
Хозяйский	13%	17%
Люмпенизированный	18%	10%

Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам

Теперь приведем классификацию форм стимулирования:

1. *Негативные* - недовольствие, наказания, угроза потери работы.
2. *Денежные* - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
3. *Натуральные* - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

4. *Моральные* - грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр. Моральные формы наиболее многочисленны. Известен научный труд, в котором исследовано свыше 20 тысяч моральных стимулов, применявшихся в угольной промышленности. В настоящее время формы морального стимулирования в России используются ограниченно под надуманным предлогом формирования рыночных отношений, хотя на Западе их очень активно применяют.

5. *Патернализм* (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

6. *Организационные* - условия работы, ее содержание и организация.

7. *Привлечение к совладению и участию в управлении.*

Итак, на человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем.

Эта реакция может быть

- положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось;
- нейтральной;
- отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

Понятная модель "Мотивация-стимул" устанавливает связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми для них формами стимулирования. Это отношение приведено в Таблице 11.3.

Таблица 11.3

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Примечание:

- "базовая" - наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;

- "применима" - данная форма стимулирования может быть использована;

- "нейтральная" - применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека, и он будет продолжать действовать как прежде;
- "запрещена" - применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Применение модели

Описанная модель "Мотивация-стимул" может применяться при формировании политики стимулирования персонала. Возможны следующие варианты такой политики:

1. Путем разработки и применения системы стимулирования сформировать и поддерживать определенный мотивационный профиль компании, соответствующий реализуемой стратегии развития бизнеса. В этом случае система стимулирования должна создавать предельно некомфортные условия для персонала с нежелательным мотивационным типом, и создавать благоприятные условия для работников с приемлемым мотивационным типом. Тем самым, будет происходить "вымывание" персонала с неблагоприятным типом мотивации, взамен которого будет производиться набор нового персонала, имеющего желательную структуру мотивации.

2. Оптимизировать систему стимулирования под существующий мотивационный профиль компании, чтобы обеспечить предельно конструктивное поведение имеющегося в наличии персонала.

Мы рассмотрели чистые мотивационные типы. В характере человека всегда присутствует смесь нескольких мотивационных типов, поэтому утверждение "сколько бы за них не платили" для конкретного реального человека не работает - при высокой объявленной цене труда может проявиться инструментальная составляющая его мотивации, и он согласится выполнять предлагаемую работу.

Контрольные вопросы к теме 11:

1. Что такое «мотивация»? В чем отличие от нее термина «стимулирование»?
2. В чем суть содержательных теорий мотивации?
3. Назовите известные Вам содержательные теории мотивации.
4. Что изучают процессуальные теории мотивации? Как применить их на практике?
5. Какие выводы позволяет сделать изучение мотивационной модели В.И.Герчикова «Стимул-реакция»?

12. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

12.1. Процесс и виды контроля

КОНТРОЛЬ — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля состоит из: 1) установления стандартов и системы показателей работы организации; 2) измерения фактически достигнутых результатов и анализа отклонений от плановых показателей; 3) проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов, или изменение стандартов, если корректировки объективно невозможны.

Планы и организационные структуры — это лишь картины того, каким хотелось бы видеть будущее руководству. Множество разнообразных обстоятельств может воспрепятствовать тому, чтобы задуманное реализовалось. Изменения законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и других переменных величин окружающей среды могут превратить планы, вполне реальные в момент их формирования, через некоторое время в нечто совершенно недостижимое. Кроме того, даже самые лучшие организационные построения имеют свои изъяны. Специализация и разделение труда, например, могут породить проблемы координации, трения между отдельными бригадами и рабочими группами, скучную работу с отсутствием мотивации. Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации» переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей.

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация безусловно обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

Равно важной является и положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления, деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей. Результаты контроля служат основанием для вознаграждения персонала.

Три основных **вида контроля**: *предварительный* (контроль готовности к началу работы по выполнению плана), *текущий* (в течение периода) и *заключительный* (итоговый).

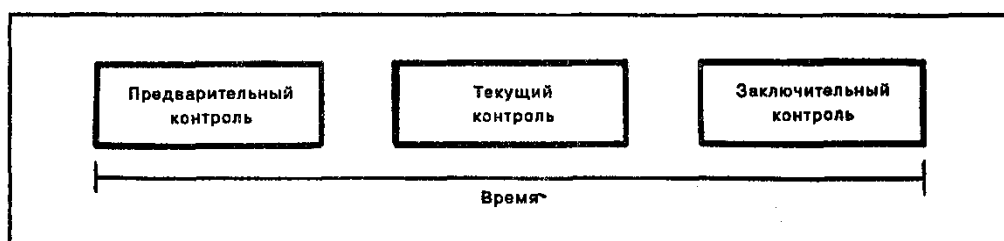


Рис. 12.1. Время осуществления основных видов контроля

12.2. Принципы эффективного контроля

Для того, чтобы быть эффективным, управленческий контроль должен выполняться в соответствии с определенными **принципами**:

- контроль должен быть *всеобщим*, охватывать все сферы деятельности организации (исследования, производство, финансы, маркетинг, сбыт, кадры и т.д.);
- контроль *не должен быть тотальным*. Невозможно и нецелесообразно постоянно проверять всех сотрудников. Чрезмерный контроль снижает ответственность и инициативу сотрудников, раздражает, требует больших затрат. Возникает эффект «поведения, ориентированного на контроль». Сотрудники тщательно выполняют действия, подвергающиеся постоянному контролю, но некачественно выполняют работу, которую проверяют редко. Необходимо проверять те важнейшие показатели, которые могут привести к значительным отклонениям от желаемых результатов;
- система контроля должна быть *гибкой*, контролируемые показатели – меняться с изменением целей, ситуации и стратегических приоритетов организации;
- система контроля должна быть *простой* и *экономичной*, то есть затраты на контрольные мероприятия должны окупаться за счет более высоких показателей качества и выработки;
- важное значение имеет *личность контролера*, его собственное соответствие выдвигаемым к работникам организации требованиям.

Контроль можно разделить на **внешний**, формальный (со стороны организации) и **внутренний** самоконтроль заинтересованных в высоких результатах труда сотрудников. Конечно, важной задачей менеджмента является развитие и поощрение самоконтроля. В то же время нельзя полностью отказаться от внешнего контроля, так как сотрудники воспринимают это как безразличие менеджера к процессу работы. В каждой организации обе эти формы сочетаются в определенной пропорции, которая зависит от:

- микроклимата в организации, ценностей и корпоративной культуры
- принятой в организации системы вознаграждения
- стиля руководства
- характера подчиненных

- особенностей работы, возможности точно установить вклад каждого сотрудника в результаты работы.

12.3. Управление по отклонениям

Управление по отклонениям представляет собой реализуемую во многих организациях систему управления, основанную чаще всего на использовании автоматизированной информационной системы. Все важнейшие плановые показатели и промежуточные параметры, подлежащие контролю, формализуются в систему нормативных показателей. Должны быть в начале периода установлены нормативные значения показателей и критические отклонения от них (часто – по два значения критических отклонений, соответствующих разной важности, допустимости отклонения).

Далее в процессе работы организации осуществляется мониторинг контрольных показателей, оперативное внесение их в базы информационной системы. АСУ осуществляет сравнение фактических показателей с плановыми (нормативными) и при превышении отклонения сверх критических значений выдает предупреждение. В зависимости от того, какое критическое значение отклонения превышено, к решению проблемной ситуации подключается менеджер соответствующего уровня. Если критическое отклонение не превышено, решения принимает исполнитель.

Преимущества таких систем – возможность обучения новых сотрудников, развитие инициативы исполнителей, разгрузка менеджеров компании. Минус в том, что любая опасная для организации тенденция начинается с малых изменений, вызывающих отклонения показателей ее работы. Автоматизированные системы способны диагностировать не любое потенциально опасное изменение, это под силу только живым людям, опытным менеджерам.

Контрольные вопросы к теме 12:

1. Каковы задачи управленческого контроля?
2. Назовите виды контроля.
3. Каковы принципы эффективного контроля?
4. Что представляет собой самоконтроль? Почему нельзя рассчитывать только на самоконтроль?
5. В чем суть системы управления по отклонениям? В чем ее преимущества и недостатки?

13. РОЛЬ ЛИЧНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ. ПОНЯТИЕ ВЛАСТИ, ВЛИЯНИЯ, ЛИДЕРСТВА

13.1. Понятия власти, влияния, лидерства. Теории лидерства

Применительно к менеджменту лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Влияние — это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида. В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, так как от людей зависит, насколько успешно будут достигнуты цели организации. Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания. Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги. Таким образом, для эффективного управления в организации должен достигаться определенный баланс власти руководителей и подчиненных, а также руководитель должен владеть инструментами влияния на подчиненных. Такие инструменты обсуждаются в теориях лидерства (таблица 10.1). Ранние концепции лидерства строились с учетом лидерских качеств и на основе лидерского поведения. Более поздние ситуационные концепции лидерства также рассматривали лидерское поведение с учетом ситуации.

Таблица 10.1

Форма власти и влияния	Рычаги влияния	Условия применения
Власть, основанная на принуждении, влияние через страх	страх потерять работу, лишиться премии, расположения руководства или коллег	Наличие высокого предложения кадров данной профессии на рынке труда
Власть, основанная на вознаграждении, влияние через положительное подкрепление	Удовлетворение активной потребности подчиненных (последователей)	Хорошее знание индивидуальных потребностей подчиненных, ограниченные возможности предоставления вознаграждений
Законная власть, влияние через традиции	Признание подчиненным влияния, основанного на традиции подчинения власти,	нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения,

	создает у него взамен ощущение принадлежности к социальной группе, чувство защищенности	что подчинение начальству является желаемым поведением
Власть примера, влияние с помощью харизмы	Сила личных качеств или способностей лидера, желание последователя отождествлять себя с лидером или подражать ему, а также потребности исполнителя в принадлежности и уважении. На уровне подсознания исполнитель ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или вызовет к нему уважение	Наличие харизматических свойств личности у лидера: «излучение» энергии, умение красиво, и уверенно держаться, независимость характера, хорошие риторические способности, достойное и спокойное принятие восхищения окружающих, без проявления надменности и себялюбия
Власть эксперта, влияние через разумную веру	Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя, решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным	Обладание особыми экспертными знаниями в отношении данного объекта или проблемы
Влияние путем убеждения	Потребность исполнителя в уважении, в знаниях и авторитете	Исполнитель обладает долей власти, которая может уменьшить возможности руководителя. Руководитель умеет пользоваться логикой или эмоциями
Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управление	Наличие развитых потребностей более высокого уровня — власти, компетентности, успеха или самовыражения	Демократический стиль управления, характерный для руководителя

К ситуационным концепциям лидерства относятся континуум лидерского поведения Тонненбаума-Шмидта, теории Фидлера, Бланшарда, модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла, модель принятия решений Врума-Йеттона-Яго и теории многих других авторов. Рассмотрим для примера две из них.

Ситуационная модель Фидлера

Фидлер предположил, что лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется во времени, так как в стиле отражена внутренняя мотивация отношений с людьми или работы. Он предложил измерять взгляды руководителя с помощью специального показателя «наименее предпочитаемый работник (НПР)». У каждого руководителя имеется свой собственный уровень требовательности к работникам, а следовательно, и уровень НПР.

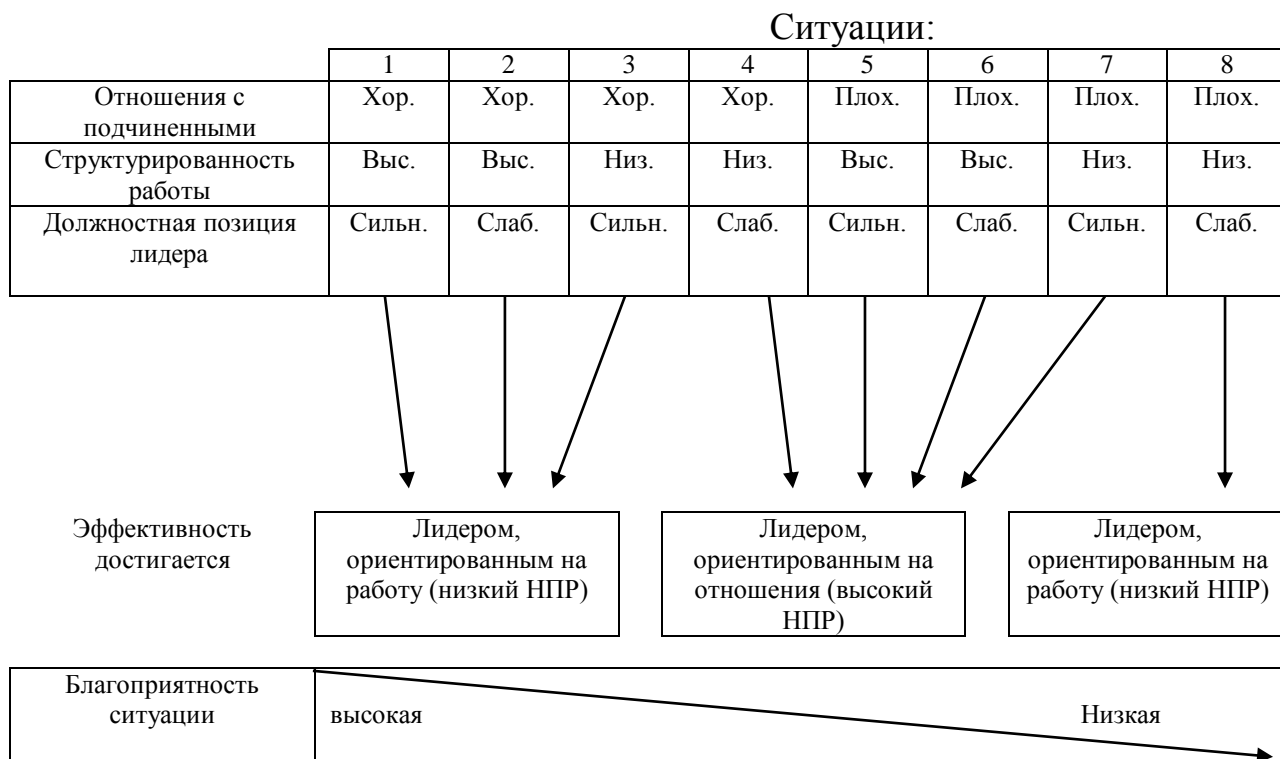
Измерение показателя НПР проводилось по 8-балльной шкале по критериям:
недружественный – 1 2 3 4 5 6 7 8 – дружественный

неприятный - 1 2 3 4 5 6 7 8 – приятный

все отвергающий - 1 2 3 4 5 6 7 8 – все принимающий

напряженный - 1 2 3 4 5 6 7 8 – расслабленный.

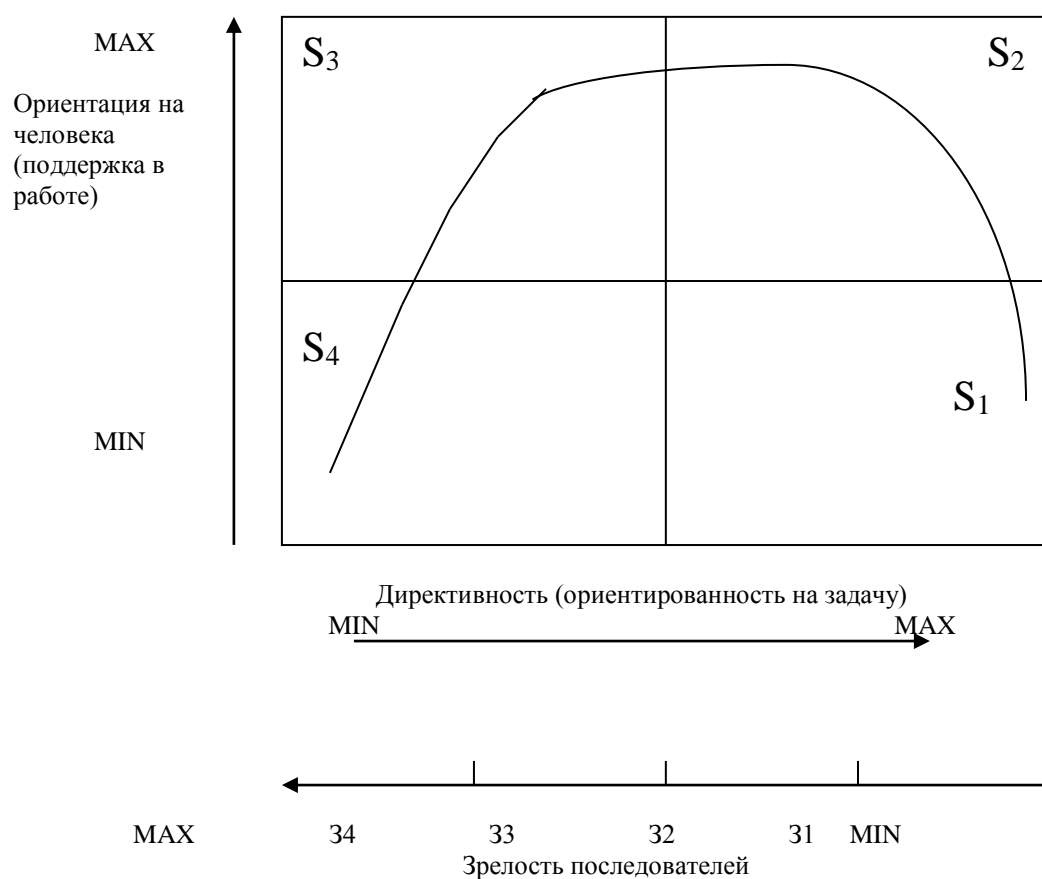
Фидлер полагает, что лидер-респондент, набравший более высокие баллы, т.е. описавший своего ННР очень позитивно, ориентирован на отношения (лидер с высоким ННР), а набравшие более низкие баллы имеют стиль, ориентированный на работу (лидер с низким ННР). Успешность управления зависит от ситуации:



Модель Херсея и Бланиарда

Стиль руководства можно выбирать в зависимости от *зрелости* исполнителей. Под зрелостью понимается не только возраст работника и его стаж работы, но и его способность брать на себя ответственность, разумно рисковать, достигать цели самостоятельно.

Директивность руководства, определяемая характером работы, также оказывает влияние на выбор оптимального стиля:



Зрелость работников описывается следующими характеристиками:

- 31 – способны работать в незначительной степени, желают работать редко;
- 32 – способны работать в некоторой степени, иногда желают работать;
- 33 – способны работать в достаточной степени, работать желают часто;
- 34 – способны работать в значительной степени, обычно желают работать.

Рекомендуемый стиль руководства:

S₁ – указывающий (даю задание и проверяю исполнение);

S2 – убеждающий (объясняю и убеждаю);

S3 – участвующий (помогаю в работе, выступаю как партнер);

S4 – делегирующий (делегирую ответственность, переключаюсь с задачи и человека на развитие организации).

На границе областей S2 и S3 требуется интенсивная работа с человеком.

13.2. Групповая динамика

Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

Неформальная организация — это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Основные причины образования неформальных групп: потребность причастности (быть частью группы), взаимопомощь, взаимозащита, желание общения с интересными, приятными людьми, симпатия.

Общие характеристики неформальных организаций: социальный контроль за счет подражания так называемой эталонной (референтной) группе, существования неписаных правил, запретов, процедур поведения, принятых в неформальной группе; сопротивление переменам, возможное наличие неформального лидера. Опора неформального лидера — признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации, и он может занимать невысокое положение в иерархии управления формальной организацией.

Более ранние авторы считали, что знают, как справиться с неформальной организацией, — надо просто уничтожить ее. Сегодняшние теоретики считают, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей, для этого следует:

1. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации. Поэтому руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее

существованию.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой неформальной группе, и работать с ним. Поощрять тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации.
3. Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитать их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.
4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешить группе участвовать в принятии решений.
5. Быстро выдавать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

Контрольные вопросы к теме 13:

1. Как определяют понятия власти и лидерства в менеджменте?
2. На чем основаны ранние концепции лидерства?
3. В чем суть ситуационных концепций лидерства? Объясните модель лидерства Фидлера.
4. Назовите основные причины образования неформальных групп в формальной организации.
5. Каковы рекомендации менеджерам по преодолению сопротивления неформальной группы?

14. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

14.1. Причины и виды конфликтов в организациях

Конфликт часто определяют как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Кроме того, существует также внутриличностный конфликт, представляющий собой отсутствие внутреннего комфорта, покоя, согласия с самим собой.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности, избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Таким образом, конфликт может быть **ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ** и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть **ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫМ** и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

Существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Одна из самых распространенных форм внутриличностного конфликта — ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу

того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать — как несовместимые. Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт может являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Межличностный тип конфликта самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. В межличностный конфликт вступают претенденты на вакантную должность в организации. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом.

Основными **причинами конфликта** являются ограниченность ресурсов, которые менеджерам нужно делить, взаимозависимость заданий функциональных групп и отдельных людей, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

14.2. Методы управления конфликтами в организациях

Способы управления конфликтами можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Руководителям не следует считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Оно может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику.

Структурные методы.

РАЗЪЯСНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТЕ. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, — разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

КООРДИНАЦИОННЫЕ И ИНТЕГРАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ. Еще один метод управления конфликтной ситуацией — это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов — цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совместные совещания сотрудников разных отделов.

ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОМПЛЕКСНЫЕ ЦЕЛИ. Установление общеорганизационных комплексных целей — еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели — направить усилия всех участников на достижение общей цели.

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ. Вознаграждения можно использо-

вать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности большие скидки и, тем самым, снижая уровень средней прибыли компании. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Межличностные стили разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

УКЛОНЕНИЕ. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта — это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы».

СГЛАЖИВАНИЕ. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все — одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и жесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. При этом временно забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Эмоции живут внутри людей и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что в конечном счете произойдет «взрыв».

ПРИНУЖДЕНИЕ. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения. Стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу

подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

КОМПРОМИСС. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив.

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ. Данный стиль — признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость в искусство работы с людьми.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здорового решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. В высокоэффективных организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует.

Контрольные вопросы к теме 14:

1. Что понимают под конфликтом в менеджменте?
2. Назовите основные виды конфликтов в организациях.
3. Каковы причины производственных конфликтов?
4. Какие известны межличностные методы управления конфликтами?
5. Расскажите о структурных методах управления конфликтами.
6. Что такое дисфункциональный конфликт?

15. МЕНЕДЖЕРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

“Время - самый ограниченный капитал, и если не можешь им распорядиться, не сможешь распорядиться ничем другим”

П. Друкер

15.1. Типы менеджеров и их задачи

Менеджеры – это руководители, т.е. сотрудники организации, имеющие непосредственно подчиненных им работников.

Типы менеджеров по уровням управления

Уровень управления	Кто конкретно относится	Основные задачи
Высший	Руководитель организации и его заместители.	Формулирование целей организации и подразделений, разработка долгосрочных планов, адаптация организации к различным переменам, взаимодействие организации с внешней средой.
Средний	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням.	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными специализированными подразделениями и функциями.
Нижний	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей.	Непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования.

Общие задачи менеджеров.

1. Определение перспективных и текущих целей и задач организации и исполнителей.
2. Распределение функций, заданий, установление норм, инструктаж подчиненных, создание необходимых условий, мотивация.
3. Установление и поддержание коммуникационной связи между подчиненными, между собой и подчиненными, как в прямом, так и в обратном направлении.
4. Контроль, оценка и анализ деятельности группы в целом и каждого подчиненного в отдельности.
5. Изучение подчиненного персонала, повышение его профессионального уровня.
6. Проведение собраний, совещаний и участие в совещаниях.
7. Деловое общение, беседы и переговоры с менеджерами организации, заказчиками, поставщиками и другими лично и по телефону.
8. Работа с документами.

9. **Самоменеджмент:** установление личных ценностей, целей, планирование, развитие коммуникативных способностей, анализ личных результатов.

Самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать своё время и энергетический потенциал.

Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни.

К методикам самоменеджмента, которыми рекомендуется овладевать, можно отнести тайм-менеджмент, аутотренинг, управление эмоциями, принятие решений (ранжирование дел по срочности) и др. Невозможно управлять людьми, не умея управлять собой.

К задачам самоменеджмента также можно отнести личностный рост. Он включает в себя не только и не столько в освоении профессиональных навыков и знаний, но также философское осмысление смысла и течения жизни, соотношения личных целей с целями организаций и общества; умение ладить с людьми, способность брать на себя ответственность, разумно рисковать; овладение знаниями в области смежных наук, литературы, искусства, психологии и др.

В современной науке управления под самоменеджментом также понимают свойство сложных неуправляемых социально-экономических систем, находящихся в неравновесном состоянии, принимать на определенное время стабильные состояния. Этот феномен проявляется в экономиках стран в переходные периоды, когда законодательная база и исполнительная власть находятся в процессе реорганизации. Социально-экономическая среда порождает инициативные сообщества, иногда несущие негативную окраску, так называемые структуры теневой экономики. В то же время хозяйствующие субъекты способны налаживать экономические связи, установить определенную структуру взаимоотношений, способствующую ведению экономической деятельности в условиях временного отсутствия внешнего регулирования.

15.2. Роли менеджеров

Десять ролей менеджера в организации

Роли	Целевая направленность
Образец для подражания	Построение Межличностных Отношений
Лидер	
Интегратор	
Собиратель информации	Построение информационных систем
Распределитель информации	
Представитель	
Предприниматель	Принятие управленческих решений
Менеджер кризисных ситуаций	
Распределитель ресурсов	
Ведущий переговоры	

Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера независимо от характера конкретной организации. Роли взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Личность руководителя может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание.

Описание ролей менеджера

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Межличностные роли		
Образец для Подражания	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников, и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Интегратор	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Собиратель Информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распределитель Информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам

Роли, связанные с принятием решений.		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Участие в разработке стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Менеджер Кризисных Ситуаций	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель Ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений организации	Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий Переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Роли менеджера в зависимости от фазы развития экономической системы

Роли менеджера	Плановая Экономика	Переход от плановой к рыночной экономике	Рыночная экономика
Построение межличностных Взаимоотношений:			
Образец для подражания	+	++	+
Лидер	-	++	++
Интегратор	-	++	+
Построение информационных связей:			
Собиратель информации	+	++	++
Распределитель информации	+	+	+
Представитель	-	+	++
Принятие управленческих решений:			
Предприниматель	-	++	++
Менеджер кризисных ситуаций	-	++	+
Распределитель ресурсов	++	+	+
Ведущий переговоры	-	++	+

Условные обозначения:

++ доминирующая роль,

+ активная роль,

- пассивная роль.

15.3. Десять наиболее важных качеств удачливых предпринимателей

Минимальный набор качеств, необходимых для выдвижения на должность руководителя низового уровня:

1. Профессиональная компетентность.
2. Организованность.
3. Умственные способности.
4. Коммуникативные возможности.
5. Честность и ответственность.

Качества менеджера

(по результатам анализа зарубежной литературы):

1. Формирование эффективной команды.
2. Способность выслушать.
3. Самостоятельность в принятии решений.
4. Энергичность.
5. Способность к внедрению нововведений.
6. Наблюдательность.
7. Высокие проявления этики в отношениях.
8. Сильная воля.
9. Интернациональная направленность.
10. Умение разбираться в новых технологиях.
11. Умение производить хорошее впечатление на окружающих.
12. Честолюбие.
13. Представительный внешний вид.
14. Демократизм.
15. Образование.

Предприниматель – владелец собственного дела, несущий весь риск его претворения в жизнь.

Предприниматель, в деле которого участвуют подчиненные ему работники, выполняет все функции менеджера.

Отличие предпринимателя от менеджера может состоять лишь в степени самостоятельности и ответственности. Менеджеры высшего уровня почти ничем не отличаются от предпринимателей.

Десять наиболее важных качеств удачливых предпринимателей

Качество	Описание
1.Инициативность и постоянный поиск новых деловых возможностей	Видит раньше других и использует новые и оригинальные деловые возможности. Действует до того, как его вынудят к этому обстоятельства
2.Целеустремленность	Имеет долгосрочное видение, ясно выражает цели, постоянно ставит и своевременно корректирует краткосрочные задачи
3.Упорство и настойчивость	Меняет стратегии и тактику, чтобы достичь целей, готов к неоднократным усилиям, чтобы преодолеть любые препятствия
4.Готовность к взвешенному риску	Постоянно готов к ситуации «вызова» или умеренного риска. Предпринимает действия, чтобы уменьшить риск и контролировать результаты
5.Ориентация на эффективность и качество	Стремится во всем достичь совершенства, находит пути делать все лучше, быстрее, дешевле
6.Ответственность	Принимает на себя всю ответственность и идет на личные жертвы для выполнения необходимой работы
7.Систематическое планирование и эффективный контроль	Уделяет достаточное внимание планированию, использует эффективные процедуры слежения за выполнением наиболее важных работ, контролирует основные показатели деятельности
8.Стремление быть информированным	Наряду с получением необходимых сведений по формально установленным каналам стремится лично получать информацию от клиентов, поставщиков, конкурентов, с рабочих мест
9.Способность убеждать	Обладает способностью оказывать влияние на людей, умело пользуется этим в деловых и личных контактах
10.Независимость и уверенность в себе	Стремится к самостоятельности и независимости от других людей, верит в свои способности справиться с самыми трудными задачами

Контрольные вопросы к теме 15:

1. Каковы задачи менеджеров разных уровней управления?
2. Каковы роли менеджера в организации? Опишите их.
3. В чем суть понятия самоменеджмента? Почему самоменеджмент важен для руководителя?
4. В чем отличия и сходство понятий менеджер и предприниматель?
5. К чему следует стремиться, желая быть удачливым предпринимателем и менеджером?

16. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

16.1. Способы оценки эффективности менеджмента организации

Эффективность менеджмента – результативность управленческой деятельности.

Таблица 16.1.

Главные цели деятельности организации

Сфера (область)	Основные цели
Производство	1. Высокая и равномерная загрузка производственных мощностей 2. Сведение к минимуму издержек 3. Оптимальное складирование и маршрутизация 4. Минимальная текучесть кадров
Финансы	1. Краткосрочная и долгосрочная максимизация прибыли 2. Невысокая задолженность 3. Самофинансирование 4. Высокие проценты на капитал 5. Обеспечение высоких дивидендов
Сбыт	1. Позитивная репутация 2. Постоянный рост 3. Высокое качество 4. Высокий удельный вес на рынке 5. Постоянная готовность к поставке 6. Максимально быстро выполнение заказов 7. Высокий оборот
Социальная сфера	1. Удовлетворенные сотрудники 2. Непрерывность в занятости

Эффективность менеджмента проявляется через эффективность (результативность) основной деятельности.

Критерии результативности деятельности организации

1. **Действенность** – степень достижения целей организации.
2. **Экономичность** – соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов.
3. **Качество** – соответствие характеристик продукции (услуг) стандартам и требованиям потребителей.

4. **Прибыльность** – соотношение между доходами и суммарными издержками.
5. **Продуктивность** – соотношение объема продукции (услуг) за определенный период в натуральных, стоимостных и других показателях и затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции (ресурсов: трудовых, материальных, финансовых и др.).
6. **Качество трудовой жизни** – условия труда работников.
7. **Инновационная активность** – внедрение новшеств в различных функциональных областях деятельности организации.

Экономические показатели эффективности управления.

$$1) \mathcal{E}_Y = \Pi / Z_Y,$$

где: \mathcal{E}_Y - показатель эффективности,

Z_Y - затраты на управление,

Π - прибыль организации.

$$2) K_{\mathcal{C}} = \mathcal{C}_Y / \mathcal{C},$$

где: $K_{\mathcal{C}}$ - коэффициент численности управленческих работников,

\mathcal{C}_Y - численность работников управления,

\mathcal{C} - общая численность работников организации.

$$3) K_3 = Z_Y / Z,$$

где: K_3 - коэффициент затрат на управление,

Z_Y - затраты на управление,

Z - общие затраты организации.

$$4) K_{3\Pi} = Z_Y / \text{ОП},$$

где: $K_{3\Pi}$ - коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (оказываемых услуг),

ОП – количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

16.2. Пути повышения эффективности менеджмента в организации

Повышение эффективности менеджмента в организации должно осуществляться на основе системного подхода. Одним из возможных вариантов такого рассмотрения является «система 7С» компании Маккинси, в которой выделены семь взаимосвязанных направлений анализа, оценки и совершенствования системы управления организации.

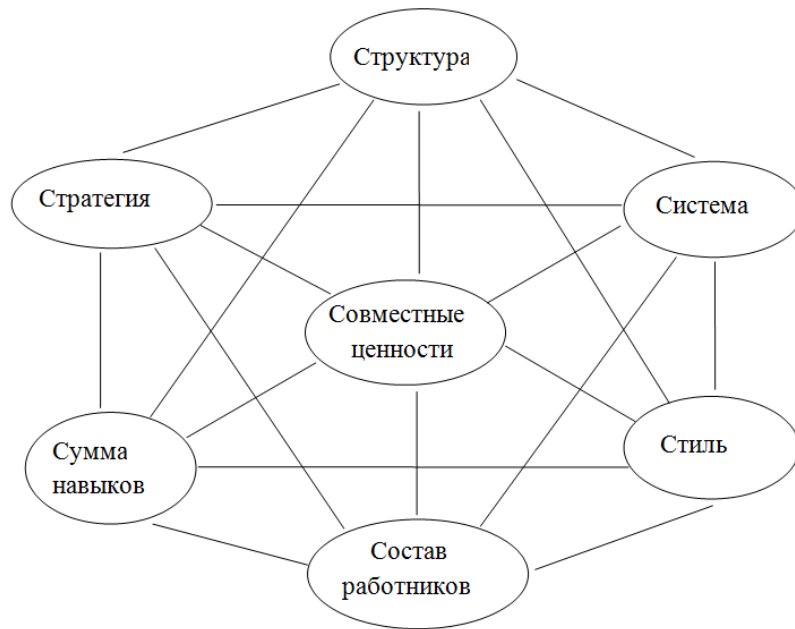


Рис. 16.1. «Система 7-С» компании МакКинси

На основе анализа результатов деятельности организации и исследования ее системы управления разрабатываются и осуществляются следующие меры по повышению эффективности менеджмента, затрагивающие все основные элементы «системы 7С».

1. Совершенствование **структуры** управления организацией, максимальное ее упрощение, децентрализация большинства функций, определение полномочий руководителей с учетом квалификации и личных качеств.

2. Выработка **стратегии** развития организации на основе анализа ее сильных и слабых сторон, разработка философии и политики организации, охватывающей все ее функциональные области.

3. Разработка информационной **системы** организации, обеспечивающей эффективную коммуникационную связь между сотрудниками и подразделениями. Разработка системы принятия решений, правил и процедур управления, системы стимулирования.

4. Необходимая для эффективной профессиональной деятельности работников **сумма навыков** накапливается с помощью системы постоянного повышения квалификации работников на основе обучения, переподготовки, развития инициативы, творчества.

5. Разработка системы подбора, обучения, оценки и перемещения руководящих кадров, планирование карьеры руководителей, применение **стиля** руководства, адекватного внутренним и внешним факторам, воздействующим на организацию.

6.Применение наиболее эффективных методов подбора персонала, его оценки, формирование работоспособного, совместимого **состава работников**, создание максимально благоприятного социально-психологического климата.

7.Упорная работа по созданию культуры организации, выработке **совместных ценностей**, признаваемых и одобряемых сотрудниками.

Работа над повышением эффективности менеджмента может начинаться с любого элемента, того, совершенствование которого является для организации наиболее актуальным. Важно лишь иметь при этом в виду взаимосвязь элементов друг с другом.

В процессе повышения эффективности менеджмента в систему управления организацией вносятся самые разнообразные изменения, в том числе весьма радикального характера. Управление процессом изменений считается одной из самых трудных, но и престижных задач для руководителей, обеспечивающих организационное развитие

16.3. Этапы организационных изменений

Процесс изменения организационной культуры состоит из трех основных этапов:

- осознание необходимости изменения;
- создание нового видения, проектирование корпоративной культуры нового типа;
- внедрение изменений.

На **первом этапе** под влиянием факторов внешнего и внутреннего порядка возникает потребность в изменении организации. Как только руководство осознает факт изменений во внешней среде и почувствует неудовлетворенность положением дел, появляется реальная основа для организационного развития, проведения преобразований. Информация о среде и проблемах, с которыми сталкивается организация, должна быть доступна и широко распространена среди сотрудников. Это необходимо, чтобы все поняли сущность и необходимость перемен. В результате работник испытывает отождествление с общим настроением, желание предпринять какие-либо усилия для улучшения ситуации.

Помимо стороннего воздействия на сотрудников требуется самостоятельная перестройка их сознания, которая позволит отказаться от прошлого и принять новые положения.

Затем начинается процесс преодоления иллюзий, который приводит к осознанию неприемлемости того, что прежде считалось нормой. По завершении этих процессов наступает смена ориентиров.

Для проведения необходимых изменений в организации требуются лидеры, они могут быть формальными и неформальными. Возможность изменений организационной

культуры одним человеком зависит от его положения в организации.

В ходе первого этапа возможно сопротивление необходимости перемен, причинами которого могут быть:

- страх, инерция; ощущение большей безопасности в прошлом;
- неизвестность, сложная предсказуемость развития организации;
- обвинение лидеров за прошлые проблемы;
- неспособность признать собственные ошибки;
- возможность временного несоответствия между изменениями и организационной культурой.

Замечено, что радикальные и быстрые изменения организационной культуры происходят с большими трудностями и более болезненно, чем медленные. Степень сопротивления изменениям в культуре пропорциональна величине изменений по содержанию и их преобладающей силе.

Чтобы предотвратить это сопротивление, необходимо изменить ряд важных ценностей в организации. Методы преодоления сопротивления представлены в табл. 16.2.

Таблица 16.2.

Методы преодоления сопротивления изменениям

Метод	Область применения	Преимущества	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации и анализе	Если вам удалось убедить людей, то они часто будут помогать	Может требовать много времени, если вовлечать большое количество людей
Участие и вовлечение	Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменений, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности, и любая соответствующая информация войдет в план изменений	Этот подход может требовать много времени, если инициаторы изменения осуществляют не то изменение
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Наилучший подход при решении проблем адаптации к новым условиям	Может быть дорогостоящим и длительным и потерпеть неудачу
Переговоры и поддержка	Когда отдельный служащий теряет что-то при осуществлении изменений и когда группа обладает значительными силами для сопротивления	Иногда это является простым путем избежать сильного сопротивления	Может стать очень дорогостоящим, если ставится цель добиться согласия только путем переговоров
Манипуляция и кооперация	Когда другие подходы не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Может быть сравнительно быстрым и недорогим	Может привести к возникновению проблем, если люди почувствуют, что ими манипулируют

Второй этап создание нового видения.

На втором этапе проводится диагностика появившихся проблем и их структуризация, которая предполагает формирование набора стратегических задач:

- взаимосвязь миссии и стратегии развития организации;
- увязка стратегии и организационной структуры, включая распределение власти и ответственности по вертикали (вопрос централизации управления) и горизонтали (вопрос о равенстве подразделений в принятии решений);
- определение стратегии управления персоналом организации;
- взаимосвязь организационной культуры и всех элементов организации.

Диагностику организационной культуры можно осуществлять по следующей схеме.

1. Анализ и оценка организационной культуры. Выявление проблемных зон.

2. Определение соответствия организационной культуры стратегии развития организации.

Если организационная культура соответствует стратегии, принять решение о стабилизации (укрепления) культуры. Если нет соответствия, то выяснить, можно ли изменить стратегию.

Выяснить, какие изменения организационной культуры необходимы. Определить возможность проведения этих изменений при наличном уровне развития персонала и принять стратегию изменения культуры.

Найти различные подходы к различным субкультурам в организации. Определить управленческие и материальные затраты на предполагаемые изменения. Определить эффект от предполагаемых изменений. Определить период времени, в течение которого будет осуществляться изменение.

3. Создание в организации группы (команды), отвечающей за изменения.

Определить руководителя команды и ключевых лидеров реорганизации на каждом уровне и в звене управления.

Определить пути преодоления сопротивления.

4. Проектирование необходимых перемен и внедрение новых элементов организационной культуры.

Определить новые задачи, функции. Изменить состав работников подразделений согласно соответствию задач уровню конкретного работника.

Проводить контроль за процессом изменений организационной культуры.

Проектировать коммуникационные связи между подразделениями.

5. Корректировка стратегии и направлений работы с персоналом.

Изменить условия найма, оценки, критерии аттестации и продвижения по службе.

Определять необходимый уровень развития персонала в связи с происходящими изменениями.

Проектировать работу по развитию персонала (ротация, обучение, повышение квалификации и пр.).

6. Осуществление мониторинга развития организационной культуры, соответствия стратегии организационного развития.

Третий этап осуществление изменений. Обновление не произойдет, если не сделать видение реальностью, а новое мышление обыденным.

Задача лидера заключается в воплощении образа будущего в действительность. Благодаря ему происходит изменение позиций, поведения людей, социальных ролей, связей организационной структуры. Лидер на этом этапе является социальным архитектором, использующим социальные отношения и структуры как инструмент проектирования новой организации. На этом этапе развивается новая культура, присущая обновляемой организации, где наиболее важными вопросами становятся оценка и мотивация деятельности людей с учетом перспективы развития организации.

Наиболее часто встречающиеся причины сопротивления людей изменениям

1. *Отсутствие убежденности в необходимости изменений.* Если нет достаточной информированности, непонятна цель перестройки, люди чаще всего рассматривают существующую ситуацию как удовлетворительную, а усилия изменить ее – как бесполезные и досадные.

2. *Недовольство переменами, насаждаемыми сверху.*

Людям обычно не нравится, когда с ними не советуются и обращаются, как с пассивными объектами.

3. *Недовольство неожиданностями.*

Психология многих людей такова, что их пугает, возмущает неожиданность каких-то изменений.

4. *Страх перед неизвестностью.*

Никогда полностью неизвестны последствия изменений. Хотя их пытаются прогнозировать, рассчитывать, но жизнь постоянно преподносит сюрпризы. Поэтому часто несовершенное настоящее кажется предпочтительнее неопределенного будущего.

5. *Нежелание иметь дело с непопулярными проблемами.*

Многие изменения, к сожалению, сопровождаются не вполне приятными вещами: увеличением объема работ, более конкретной привязкой зарплаты к результатам и т.п.

Многие руководители не хотят портить свои нервы, решая такие болезненные вопросы. Это создает дополнительное сопротивление изменениям.

6. Страх перед неспособностью выполнить что-либо или неудачей.

Часто изменения требуют освоения каких-то новых подходов, функций, более высокого мастерства, отдачи. У многих работников возникает страх перед неспособностью соответствовать более высоким требованиям.

7. Нежелание изменять сложившийся порядок, привычки, взаимоотношения.

Люди консервативны и привыкают к сложившемуся порядку, к людям, с которыми им приходится общаться. Изменение всего этого, может быть, и является необходимым, рациональным, полезным, но требует усилий, которых многие предпочли бы избежать.

8. Отсутствие уважения и доверия к лицу, которое руководит изменениями.

Это может относиться к своему руководителю, который не обладает должным авторитетом, или к другому лицу по тем же основаниям, или просто к неизвестному, который пока не доказал свою компетентность.

Наиболее эффективным способом борьбы с сопротивлением изменениям является «изменение с участием». В этом случае предусматривается максимальное участие в разработке и осуществлении мер по совершенствованию деятельности организации всех сотрудников.

Контрольные вопросы к теме 16:

1. Что можно считать результатом деятельности организации?
2. Назовите экономические показатели эффективности системы управления организацией.
3. Как повысить эффективность управления организацией?
4. Каковы этапы организационных изменений?
5. В чем причины сопротивления изменениям?
6. Каковы пути преодоления сопротивления изменениям в организации?

17. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ИМИДЖЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

17.1. Типы и характеристики корпоративной культуры

Корпоративная культура – это сложное понятие, фиксирующее самостоятельное явление, отражающее процесс и результат взаимовлияния и взаимодействия двух других понятий – организации и культуры. При этом с точки зрения системного подхода организация является продуктом культуры общества, в котором она формируется.

Корпоративная (организационная) культура – это сложившаяся в организации и разделяемая персоналом система ценностей, принципов, норм и правил поведения, определяющих как внутренние отношения в организации, так и ее взаимоотношения с внешней средой. Для построения устойчивой корпоративной культуры высший менеджмент компании должен выработать устойчивую идеологию, прежде всего определить основную идею, привлекательную и убедительную как для персонала компании, так и для ее внешнего окружения. На основе этой идеи должна строиться идеология корпоративной культуры.

Успехи большинства развивающихся организаций объясняются, прежде всего, высокой культурой управления. Корпоративный дух мотивирует стремление к совершенству и идентификации сотрудников с организацией.

Традиционно выделяют две основные задачи, решаемые с помощью корпоративной культуры. Первая – внешняя адаптация организации к требованиям и условиям окружающей среды. Вторая – внутренняя интеграция усилий подразделений организации, руководства и персонала для достижения поставленных целей.

К задачам внешней адаптации относится все, что связано с выживанием организации во внешнем окружении: поиск и определение своей рыночной ниши, установление контактов с партнерами и потребителями, выстраивание отношений с властями, характер конкурентной борьбы.

К задачам внутренней интеграции относится формирование единого коллектива сотрудников: распределение власти, полномочий и ответственности, преодоление конфликтов между людьми и группами, «притирка» личностей, стилей работы, поведения и общения.

Эти задачи предопределяют значение и роль корпоративной культуры в системе менеджмента. Среди присущих корпоративной культуре ролей можно выделить:

- **охранную**, предотвращающую проникновение в организацию нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из внешней среды;

- **нормативную**, определяющую формирование и поддержание в организации системы идеалов, ценностей, норм и стандартов;
- **регулирующую**, заключающуюся в создании неформальных правил, предписаний и запретов, определяющих характер рабочих контактов в организации, последовательность действий в определенной ситуации и т. д., а также соответствующей системы стимулов и санкций как рычагов управления поведением персонала;
- **воспитательную**, предполагающую изменение мировоззрения человека, превращение ценностей и норм организации и группы в личные;
- **диагностическую**, позволяющую проводить сравнение реального и желаемого «нормативного» поведения персонала; декларируемых и действующих идеалов, ценностей, норм и правил;
- **интегрирующую**, позволяющую объединять усилия руководства и персонала, создающую чувство общности, принадлежности, причастности к достижению целей проекта;
- **адаптивную**, позволяющую: а) облегчить взаимное приспособление организации, социальных групп и отдельных ее работников друг к другу путем познания и усвоения организационной культуры; б) создать наиболее благоприятные внешние условия для развития организации путем подстройки корпоративной культуры к ценностям, нормам и правилам внешней среды;
- **ориентирующую**, предполагающую формирование у персонала определенного отношения к организации, ее целям, взаимодействию, качеству и результатам деятельности, другим группам, потребителям и т. д.;
- **заменяющую**, предполагающую возможность замещения корпоративной культурой формальных методов воздействия;
- **развивающую**, позволяющую создать условия, обеспечить поддержку необходимых организационных преобразований и развития.

Корпоративная культура это адаптивная система, предполагающая умение и навыки сотрудников работать в составе единой команды, способность исчерпывающе понимать свои должностные обязанности, ориентироваться в экстремальных ситуациях, постоянно приспосабливаться к изменяющейся среде функционирования. Это совокупность убеждений, ценностей и норм поведения, наиболее полно выражающих философию и дух организации, присущие ей межличностные отношения и методы решения проблем.

В широком смысле слова **корпоративная культура** является частью **национальной культуры** (рис. 17.1), охватывающей совокупность идеалов, ценностей и норм поведения,

распространяющейся на весь уклад жизни определенного общества.



Рис. 17.1. Взаимосвязь уровней культуры

Национальные культуры уникальные, но не закрытые системы. Культурные изменения происходят во многих странах под воздействием роста материального богатства, уровня общего образования, расширения контактов между культурами и других факторов.

Понятие **профессиональная культура** используется применительно к ценностям и чертам поведения, которые характеризуют социальные группы: совокупность представителей определенной профессии, профессиональные союзы, организации и ассоциации. Профессиональную культуру разделяют все лица, принадлежащие к определенной профессии, например инженеры, педагоги, врачи и т. д. Она тесно связана с содержанием работы и ролью, которую играют в обществе ее представители. На нее влияют профессиональное образование и подготовка, и обычно ее общие характеристики не зависят от организационных и национальных границ. Одна из задач профессиональных ассоциаций и обществ сохранять и развивать профессиональную культуру.

Корпоративная культура представляет собой иерархию норм, ритуалов, традиций, запретов, предпочтений, стилей поведения, причем на уровне отдельной организации такая иерархия может быть довольно оригинальной смесью ценностей, отношений, привычек и пр., которые в совокупности оказываются присущи только этой организации.

Анализируя современные классификации организационной культуры, можно выделить ряд ее следующих признаков:

- уровень проявления организационной культуры (модель Э. Шейна);
- риск, который берут на себя менеджеры, и тип обратной связи, возникающий вследствие их решений (модель Т. Дила и А. Кеннеди);
- сфера деятельности организации (модель Р. Рюттингера);
- национально-этнические особенности (типологии Г. Хофстеде, С. Иошимури, У. Оучи и др.);

- основные проблемы общества (модель Г. Лэйн и Дж. Дистефано);
- сочетание основных характеристик организации (модель Т. Ю. Базарова);
- особенности взаимоотношения с внешней средой (модель М. Бурке);
- целостный образ организации (модель Л. Константина);
- стиль руководства (модель Р. Лайкерта);
- ценностные ориентации и стратегические установки организации (типология Р. Блейка и Д. Моутон);
- распределение власти в организации (модель С. Ханди);
- различия в стратегической ориентации (модель И. Ансоффа) и пр.

Следует заметить, что ни одну организацию нельзя безоговорочно отнести к какому-либо типу, в большинстве организаций черты различных типов корпоративной культуры сочетаются.

Рассмотрим некоторые из классификаций корпоративных культур.

Э. Шейн предложил исследовать корпоративную культуру по трем уровням: поверхностному, подповерхностному и глубинному.

1. Поверхностный, или «символический», уровень включает в себя планировку и дизайн помещений, наблюдаемое поведение, язык, лозунги, стиль одежды, жаргон, юмор, истории, легенды и мифы, психологический климат, т. е. внешние факты, связанные с жизнью организации.

2. Подповерхностный уровень включает в себя ценностные ориентации, убеждения, веру, поведенческие нормы, характер коммуникаций, стиль решения проблем и принятия решений.

3. Глубинный уровень: базовые предположения (ценностно-смысловые установки □ отношения с природой, к человеку и т. п.) принимаются подсознательно и бездоказательно. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения, которые направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты корпоративной культуры.

При этом на поверхностном уровне изучаются внешние проявления культуры, на подповерхностном уровне анализируются ценности и верования, восприятие которых носит сознательный характер, а на глубинном уровне, как отмечал Э. Шейн, «базовые положения, трудно осознаваемые даже членами коллектива, скрытые, принимаемые на веру предположения, помогающие воспринять характеризующие организационную культуру атрибуты».

Элементы глубинного, подповерхностного и поверхностного уровней в свою очередь подразделяются на субъективные духовные и эмоциональные составляющие организационной культуры, непосредственно связанные с человеком, и объективные

отражающие физическое окружение организации (рис. 17.2).

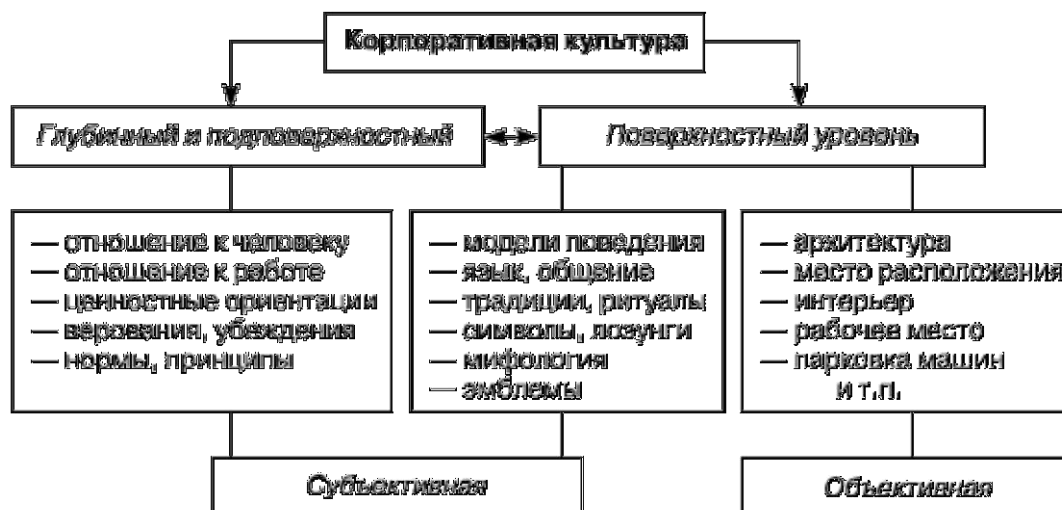


Рис. 17.2. Составляющие организационной культуры

Субъективная корпоративная культура исходит из разделяемых работниками предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения (мифы; истории об организации, ее лидерах и героях; восприятие языка общения и лозунгов; нормы поведения).

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается организация.

Одной из наиболее полных и широко известных является модель **Т. Дила** и **А. Кеннеди**, которые в качестве консультантов могли наблюдать некоторые аспекты организационной культуры ряда действующих компаний.

По их мнению, каждая компания вырабатывает свою собственную культуру в ответ на различные условия окружения. Среди всей совокупности признаков авторами типологии выделяются два основополагающих: насколько велик риск деятельности и насколько быстро компания получает обратную связь. Здесь имеются в виду прежде всего рискованные решения или действия, связанные с функционированием рынка в той или иной отрасли.

Интересное описание типов организационной культуры было предложено в модели **Р. Рюттингера**, разработанной им на основе классификации Дила и Кеннеди. По мнению Рюттингера, многообразие типов организационной культуры обусловлено многообразием отраслей производства и сфер человеческой деятельности. Его концептуальную модель можно представить в виде схемы (рис. 17.3).



Рис. 17.3. Модель организационной культуры Р. Рюттингера

В соответствии с критериями Дила и Кеннеди Рюттингер выделяет четыре разновидности организационной культуры.

1. *Культура мелких успехов, или культура торговли.* Эта культура характеризуется быстрой обратной связью и относительно малым риском.

Она развивается в первую очередь в торговых организациях, организациях по сбыту, в розничной торговле и отчасти в политике. Успех зависит от количества контактов с покупателями и от настойчивости в поиске сделок.

Отдельное управленческое решение в принципе не приводит к краху предприятия, поэтому риск здесь незначительный. В течение короткого времени можно получить обратную связь (реакция рынка). Сотрудники склонны к принятию быстрых и несложных решений, к апробированию на практике нововведений. Коммуникации насыщены, сотрудникам присуще чувство сопричастности, дух коллективизма и товарищества. Успехи признаются. Финансовые стимулы не всегда имеют для сотрудников первостепенное значение. Принадлежность к команде, делающей успехи, является фактором мотивации, который нельзя не учитывать. Сила различных сфер культуры торговли заключается в том, что очень быстро и очень многое можно привести в движение. Однако наряду с этим имеются некоторые недостатки:

- количество превалирует над качеством. Сильно выраженное желание продать приводит к тому, что после продажи последующим проблемам уделяется недостаточное внимание;
- доминирует мышление краткосрочного успеха. Размышления о том, что сиюминутный успех может означать потерю завоеванных позиций или постепенный упадок предприятия в перспективе, продолжаются недолго;
- сотрудники чувствуют связь прежде всего с коллективом и меньше □ с организацией. В условиях кризиса в организации они не ставят себе задачу выстоять перед лицом

проблем, а чаще всего в полном составе переходят в другую организацию;

- в сферах торговли высокая текучесть кадров. Средний возраст сотрудников относительно невысок, но тем самым предприятие теряет людей, двигающих организационную культуру вперед.

Руководитель, соответствующий этому типу организационной культуры, стремится принимать решения, характеризующиеся малым риском и быстрой отдачей. «При необходимости принимать решения иного характера такой руководитель умеет их избегать как потенциально опасных для организации».

2. *Административная культура* характеризуется низкой степенью риска и медленной обратной связью. Проявляется в системе государственной службы, в образовании, крупных административных фирмах, на предприятиях в хорошо налаженных и защищенных отраслях, в политике и частично в банках и в системе страхования.

Стратегически эти организации настроены на обслуживание, сервис, при этом зачастую проявляется сильно выраженная своеобразная динамика и мощные системы самосохранения. Сотрудники аккуратные и основательные люди, проявляющие осторожность, педантизм, умение приспосабливаться и подчиняться. Решения принимаются продуманно, на их принятие требуется длительное время, при этом решения подстраховываются со всех сторон. Общение характеризуется обстоятельностью и подчеркнутой иерархией. Между результатом и вознаграждением прослеживается слабая связь. Сильно выраженная ориентация на внутренние проблемы выражается в ряде ритуалов: ведутся протокольные записи по всем случаям, система хранения документов хорошо отлажена, что позволяет в случае необходимости доказать свою невиновность; большое значение имеют титулы, они важнее, чем деньги.

Кооперирование сотрудников носит весьма относительный характер. Основное внимание уделяется тому, как сделать, и меньше тому, что сделать.

Руководитель, соответствующий этому типу организационной культуры, «может работать в обстановке длительной невозможности иметь информацию о последствиях принятых решений, если это не связано с риском для организации и для него лично. Он великолепно налаживает и поддерживает каждодневную ритмичную, в чем-то рутинную работу в этих условиях, необходимую в любой организации».

3. *Инвестиционная культура*, или *культура перспектив*. Инвестиционная культура встречается в инвестиционных банках, строительстве, отчасти в науке и армии, в тяжелой промышленности (производство средств производства), а также в оборонной и добывающей промышленности, например в нефтяных и газовых компаниях, отчасти в

политике. Она характеризуется главным образом тем, что имеет ярко выраженную ориентацию на будущее, и тем, что в условиях высокой степени риска, когда делаются крупные капиталовложения, длительное время нет подтверждения о правильности решения. Сотрудники работают основательно, осмотрительно, осторожно, терпеливо и настойчиво, поскольку вынуждены преодолевать длительный период неопределенности в условиях минимальной обратной связи или ее полного отсутствия. Принятые в условиях неопределенности решения сплачивают людей. Быстрой карьеры нет. О сотруднике говорят: «Он у нас работает всего пять лет; пока еще рано что-либо о нем говорить». В условиях высокой степени риска принимаются решения, оказывающиеся нередко судьбоносными не только для руководителя, но и для всей организации. Решения, принимаемые зачастую на самом верху, никогда не бывают спонтанными, а подвергаются, насколько это возможно, самой тщательной проверке. Эта культура ускоряет большие открытия и развитие науки. Но делается это в то же время исключительно медленно.

Руководитель этого типа организационной культуры умеет и понимает необходимость принимать решения в условиях нехватки, избытка или искажения информации, необходимой для их принятия. «Обладает способностью работать в условиях длительной неясности относительно того, правильным или нет было принятое раньше решение».

4. *Спекулятивная культура, или культура мгновенных побед.* Эта культура, на которую накладывает отпечаток быстрая обратная связь успешного или неуспешного предприятия и финансовый риск средней и высокой степени, преимущественно встречается там, где заключаются выгодные сделки с ценными бумагами. Однако элементы этой культуры можно распознать и в таких областях, как политика, мода, косметика, биржа, профессиональный спорт, реклама и финансирование рискованных предприятий. Эта культура встречается везде, где объявляется яркая, притягивающая своим моментальным взлетом, сильная авантюрная личность. Быстрое использование предоставляющихся шансов вот основная стратегия носителей этой культуры. Сотрудники относительно молодые люди, для них характерны бойцовские и агрессивные черты характера, твердость в решениях, умение представлять поражение как победу. Организации присущ дух соревнования. Мнение лидера является абсолютной истиной. Хотя целью любой спекулятивной сделки является извлечение прибыли, часто основным стимулом становятся не деньги и титулы, а поклонение, воздаяние должного в виде создания культов личностей, «вождей», «звезд». Методы управления становятся ритуалом, признанным создавать впечатление того, что все всесторонне продумано и сделано, чтобы обеспечить выполнение решений и избежать лихорадочной деятельности,

в которую тем не менее постоянно погружены сотрудники.

Руководитель этого типа организационной культуры наиболее эффективен в экстремальных ситуациях, где необходимо быстро принимать ответственные решения в условиях информационного стресса (переизбыток, нехватка, искажение сведений), а значит, управленческого риска. При этом должно достаточно быстро проясниться, насколько верными были решения. В иных ситуациях руководитель теряет эффективность управления. Он «угасает», если не может быстро и мощно проявить себя.

Наиболее крупные исследования в области национальных культур, влияющих на тип корпоративной культуры, были осуществлены голландским ученым, профессором антропологии организаций в университетах Лимбурга и Маастрихта **Г. Хофстеде**.

Он с группой исследователей изучил особенности национальных культур более чем 50 стран мира. На этой основе им была разработана собственная концепция организационной культуры.

На основании анализа результатов исследований Г. Хофстеде пришел к выводу, что индивид получает из национальной культуры в форме фундаментальных ценностей серию установок. Эти установки действуют во всех сферах жизнедеятельности индивида, в том числе и в производственных организациях.

Хофстеде пояснил, для чего нужно изучать влияние национального на корпоративную культуру. Очевидно, что в разных странах национальные факторы влияют на культуру организаций по-разному. Но все организации - открытые системы, и им необходимо общаться, между ними существуют взаимосвязи. Чтобы избежать недоразумений и ролевых конфликтов, в таком общении необходимо учитывать ценности и традиции, которые диктует им национальная культура.

В ходе исследований Хофстеде определил общие проблемы, решение которых отличалось в зависимости от страны, а именно:

- социальное неравенство, включающее взаимоотношения с властью;
- взаимоотношения индивида и группы,
- понятия мужественности и женственности;
- отношение к неопределенности, включающее контроль агрессии и выражение эмоции.

Г. Хофстеде назвал эти ключевые проблемы, необходимые для измерения, параметрами культуры: дистанция власти, индивидуализм, мужественность (женственность), стремление избежать неопределенности.

Дистанция власти - степень, с которой наименее наделенные властью члены организаций принимают неравноправие в распределении власти.

Мужественность (женственность) – доминирующие в организации ценности

«мужского» общества (это успех, деньги и вещи), или «женского» общества (забота о других и качество жизни).

Избегание неопределенности - степень, с которой люди чувствуют угрозу со стороны неопределенных ситуаций и создают верования и институты, которые помогают избегать их.

Индивидуализм - коллективизм отражает убеждение, что люди имеют обязательства заботиться о себе и своих семьях, или ситуацию, в которой люди принадлежат группам или коллективам, имеющим обязательства заботиться о них в обмен на лояльность.

Исследования Хофстеде показали, что внутри одной многонациональной корпоративной культуры можно отметить различия, основанные на национальных нормах. В соответствии с выделенными характеристиками Хофстеде и его последователями были определены следующие типы культур.

По дистанции власти:

Административная. Четкая иерархия, неравенство ролей, наличие большого числа контролирующих звеньев. Приказы здесь не обсуждаются, сотрудники стараются не проявлять инициативу, боясь наказания.

Предпринимательская. Склонность к децентрализации. Руководители доступны для общения с рядовыми работниками, предприятие сфокусировано на человеке, приветствуется проявление инициативы, отсутствует чрезмерный контроль.

По мужественности (женственности):

Женская. Девиз такой культуры «работа ради жизни», различия между полами не влияют на продвижение по служебной лестнице, приветствуется солидарность и взаимовыручка, конфликты регулируются на основе компромиссных решений, при принятии решения во многом полагаются на интуицию.

Мужская. Значимость работы превалирует над бытовыми ценностями, ориентация на достижение цели, а не на решение задачи, приветствуется независимость, уважаются успех и члены коллектива, его достигшие, возникающие конфликты обычно доводятся до логического конца.

По индивидуализму (коллективизму):

Индивидуалистичная. Наличие определенной дистанции между предприятием и сотрудниками, которые не желают его вмешательства в свою жизнь, полагаются во всем только на себя и прежде всего отстаивают личные интересы

Коллективистская. Коллектив отождествляется с большой семьей, работники находятся в значительной эмоциональной зависимости от предприятия, чрезвычайно преданны ему, у них развито в отношении него чувство долга. Но и предприятие несет

большую ответственность за своих сотрудников. Широко распространены неформальные связи. Чем дольше человек работает на предприятии, тем выше его статус и привилегии.

По избеганию неопределенности:

Склонная к риску (инновационная). Мотивация персонала на достижение цели и постоянное развитие. Приветствуются нестандартные подходы и методы решения проблем, изменения, способствующие развитию компании. Ради решения стоящих задач работники способны пренебречь должностной иерархией, они ценят самостоятельность, не боятся работать в условиях неопределенности.

Не склонная к риску. Неготовность к работе в условиях неопределенности, боязнь конфликтов и нестабильности, низкая мотивация персонала на достижение цели. Работники стремятся как можно дольше остаться на своем рабочем месте, воспринимая любые перемены как личную угрозу и всячески им сопротивляясь.

Ценностные ориентации и верования, проявляемые в организационной среде, напрямую связываются с господством в обществе той или иной разновидности религии. Культуру предприятий США чаще всего связывают с протестантской этикой, культуру предприятий Японии с буддизмом, культуру России с православием.

Наиболее прямолинейно такой подход демонстрирует в своей типологии **С. Иошимури**. Он провел сравнительный анализ японского и западноевропейского менталитета, который, по сути дела, представляет собой попытку социологического описания буддийского и христианского менталитетов. Ученый сопоставляет японский и западноевропейский менталитет по следующим параметрам:

- 1) универсум и его восприятие, т. е. мировоззрение;
- 2) установки по отношению к природе и судьбе;
- 3) формы поведения на основе этих установок;
- 4) характер социальных отношений.

В настоящее время в мировой практике выделяют три основных типа корпоративной культуры **по национальному признаку**: западноевропейский, североамериканский и японский.

Разработанная **Г. Лэйн** и **Дж. Дистефано** модель определения влияния национального на организационную культуру основывается на шести переменных, определяемых как проблемы, с которыми общество сталкивается на протяжении своей истории. Эти переменные включают:

- отношение человека к природе;
- ориентацию во времени;
- веру о природе человека;

- ориентацию на деятельность;
- отношения между людьми;
- ориентацию в пространстве.

Модель предполагает, что каждая из указанных переменных и ее «национальная» вариация имеют непосредственную связь с теми или иными характеристиками и вариациями их состояния в рамках организационной культуры, преобладающей в определенном обществе.

Американский менеджер У. Оучи объединил преимущества японской и американской систем управления и разработал модель, известную как организация типа «Z», которая представляет эффективный вариант культуры американской деловой организации. Исследование У. Оучи построено на сравнительном анализе семи переменных организационной культуры (табл. 17.1): обязательства организации по отношению к своим членам; оценка выполнения работы; планирование карьеры; система контроля; принятие решений; уровень ответственности; интерес к человеку.

Таблица 17.1.

Характеристики базовых моделей культуры

«Культурные» переменные	Характеристики в японских компаниях	Характеристики в американских компаниях типа «Z»	Характеристики в типичных американских компаниях
Найм	Пожизненный	Долгосрочный	Краткосрочный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Качественное и быстрое
Карьера	Широко-специализированная	Умеренно-специализированная	Узко-специализированная
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решений	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Широкий	Узкий

Кроме этого, У. Оучи предложил еще один вариант классификации организаций, который базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений. В соответствии с этим подходом существует три наиболее распространенных типа культуры организаций: рыночная, бюрократическая и клановая.

Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал такого типа организаций ориентируются в основном на рентабельность.

Предприятие с культурой этого типа основное внимание уделяет проблеме снижения издержек производства. Рыночные механизмы довольно эффективны, и предприятия с этим типом культуры могут довольно длительное время нормально функционировать.

Бюрократическая культура основывается на системе власти, регламентирующей всю деятельность предприятия в форме правил, инструкций и процедур. Источником власти в такой организации является компетентность. Эта культура эффективна в стабильных, хорошо прогнозируемых ситуациях. Ее эффективность падает в условиях неопределенности и кризиса.

Клановая культура может существовать как внутри рыночной, так и внутри бюрократической культуры. Этот тип культуры формируется в неформальных организациях. «Клан» формируется на основе разделяемой всеми его членами системы ценностей, которая не навязывается извне, а создается самой организацией. Поэтому она более адаптивна к изменяющимся ситуациям. Власть в организациях с этого типа культурой образуется в силу личностных преимуществ руководителя.

По особенностям взаимоотношения с внешней средой выделяют корпоративные культуры закрытого и открытого типа.

Открытая культура. Ориентация на прием квалифицированных сотрудников со стороны, заимствование новых подходов в организации производства и управления, гласность.

Закрывающая культура. Предпочтение при выборе кандидатов на вакантные должности отдается сотрудникам организации, ограничен прием работников со стороны без рекомендаций членов коллектива, высокая сплоченность коллектива, преимущественное использование традиционных подходов, ограничен доступ к информации.

Типология американского консультанта **Л. Константина** основана на организационной парадигме. Организационная парадигма по Л. Константину это образ, который включает в себя совокупность основополагающих и часто неявных представлений сотрудников и консультанта об организации, а также о том, какой она должна быть. По этой концепции все организации могут рассматриваться как вариации некоторых базовых типов. Согласно теории Л. Константина все разнообразие организаций строится на иерархии, разнообразии (изменениях), консенсусе (согласии) и единении (сплоченности).

Константин ввел четыре базовые модели организации.

1. «Закрывающая» система. Эта модель базируется на традиционной иерархии управления в виде пирамиды. Информация передается по линиям власти и спускается

«вниз» для исполнения. Все функции организации жестко заданы. Для сохранения стабильности ценится лояльность, конформизм и послушание сотрудников. Организации держатся на традициях и ориентированы на стабильность и преемственность. Для этой парадигмы характерны все признаки описанной выше бюрократической системы.

2. «Случайная система» ориентирована на постоянные нововведения. Персонал ориентирован на инновации. Ценится индивидуальное творчество. Организация больше подвержена изменениям и нововведениям, чем поддержанию стабильности. Нет четкой фиксации ролей. Организация ожидает от своих членов творчества. Интересы индивида \square выше интересов группы. Для этой модели применимы характеристики предпринимательской культуры, описанной в типологии Базарова.

3. «Открытая система» как модель групповой работы построена на свободном и открытом обмене информацией и принятии решений на основе консенсуса. Переговоры и адаптивность основа этих систем. Интересы индивида не ущемляются. Жизнь группы регулируется через сотрудничество. Роли определены, но их определение осуществляется взаимным согласием. Предусмотрена ротация. Эта модель претендует на сочетание в себе всего лучшего, что есть в двух предыдущих парадигмах, соединяя стабильность и коллективные интересы посредством переговоров и гибкого сотрудничества. Ее характеристики аналогичны характеристикам описанной выше партисипативной культуры.

4. «Синхронная система». Философия организации - гармония. Действия координируются разделением сотрудниками общего представления об организации и совместной деятельности. Роли распределяются на основе ожиданий. Основой деятельности является согласованность на базе негласных договоренностей, гармония и согласие. Деятельность организации координируется не директивами или индивидуальной инициативой, не дискуссией и переговорами, а тем, как сотрудники разделяют общее представление о том, что есть организация и как надо делать дело.

Типы организационных культур можно разместить в двумерном пространстве с осями координат: гибкость организации - сплоченность организации (рис. 17.4). Под низкой гибкостью понимается стабильность, порядок, предсказуемость, под высокой - предпочтение нововведений, адаптация к изменениям. Сплоченность понимается как силы внутренних связей в организации, функциональные коммуникации.

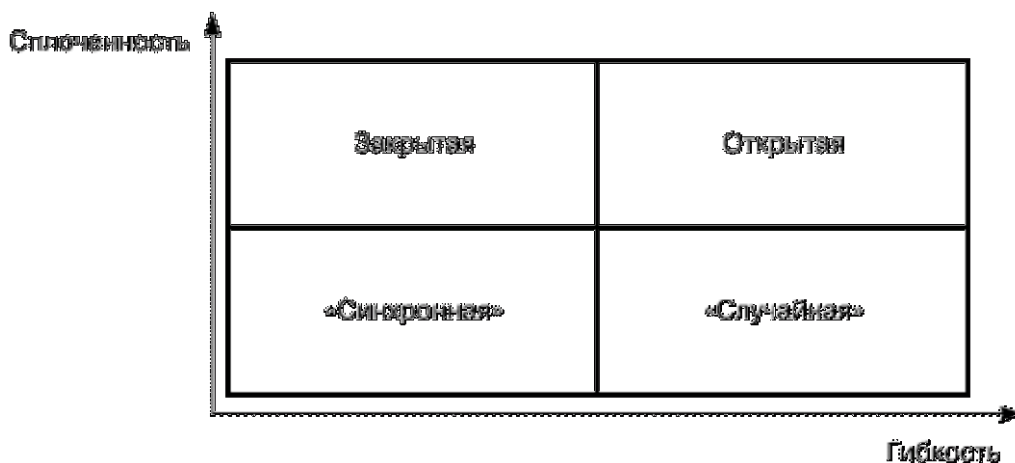


Рис. 17.4. Модель Л. Константина

Константин утверждает, что не существует единственно правильного и лучшего типа организации. Каждая парадигма обладает своими достоинствами и не лишена недостатков, которые проявляются в зависимости от особенностей ситуации.

17.2. Создание и управление имиджем предприятия и организации

Рост конкуренции на рынке товаров и услуг давно уже заставил руководство организаций и предприятий задуматься о том, как их воспринимает общество. Известно, что создание правильного **имиджа** помогает покупателю воспринимать деятельность организаций и предприятий, а также товары и услуги, которые они производят, как нечто отличное от других аналогичных продуктов и услуг. В современных условиях насыщения и перенасыщения рынков однотипными качественными товарами на первый план стали выходить средства индивидуализации организаций и предприятий и их товаров: фирменное наименование, товарная марка и связанные с ними ощущения, ассоциации, преобразующиеся в образ, возникающий в сознании потребителя, т. е. имидж организаций и предприятий или имидж товарной марки.

Созданный имидж является результатом интеллектуальной деятельности (интеллектуальная собственность) и относится к разряду нематериальных активов стоимости компании.

Интеллектуальная собственность (от англ. intellectual property) — исключительные права на литературные, художественные и научные произведения, программы для ЭВМ и базы данных; смежные права; на изобретения, промышленные образцы, полезные модели, а также приравненные к результатам интеллектуальной деятельности средства индивидуализации юридического лица (фирменные наименования, товарные знаки, знаки обслуживания) и другие результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации, охрана которых предусмотрена законом. Эти права признаются в

случаях и порядке, установленных ГК РФ и другими законами. Использование результатов интеллектуальной деятельности и средств индивидуализации, которые являются объектом исключительных прав, может осуществляться третьими лицами только с согласия правообладателя. Понятие интеллектуальной собственности впервые введено в 1967 г. на Стокгольмской конференции Конвенцией об учреждении Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС), вступившей в силу в 1979 г. Под эгидой ВОИС действуют различные специализированные союзы. Нематериальные активы организации права пользования земельными участками, природными ресурсами, патенты, лицензии, ноу-хау, программные продукты, монопольные права и привилегии (включая лицензии на определенные виды деятельности), торговые марки, товарные знаки и т. п.

Понятие имиджа является важным и для таких сфер практики, как политика, менеджмент, маркетинг, массовые коммуникации, и для конкретных организаций. Создание и управление имиджем необходимо не только крупным, но и небольшим организациям, так как и тем и другим важно первое впечатление о них у клиента. Разработчикам имиджа необходимо помнить известное выражение: «У вас никогда не будет второго раза, чтобы создать первое впечатление». Возможно, имидж, сложившийся в первые дни создания новой организации или предприятия, будет долгое время определять их дальнейшую судьбу.

Имидж организации и предприятия должен соответствовать целям, которые стоят перед ними. Работа над имиджем должна вестись непрерывно. Он помогает решать самые разные проблемы, поэтому важно выяснить структуру, содержание и факторы его формирования.

Традиционно имидж употребляется в таких контекстах, как имидж товара, имидж человека, имидж организации или предприятия. Существует много определений этого понятия, вот некоторые из них.

Имидж (от англ. image образ) сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо.

Имидж (в пер. с англ. означает «образ», «изображение», «отображение», «подобие») целенаправленно созданная или стихийно возникшая форма отражения объекта в сознании людей.

Имидж специально проектируемый в интересах организации (предприятия), основанный на особенностях деятельности, внутренних закономерностях, свойствах, достоинствах, качествах и характеристиках образ, который целенаправленно внедряется в сознание (подсознание) целевой аудитории, соответствует ее ожиданиям и служит основой отличия организации от аналогичных.

Имидж имеет следующие характеристики:

- всегда эмоционально окрашен и обращен к эмоциям. При этом эмоции могут быть как положительными, так и отрицательными, а вся информация, стоящая за имиджем, может быть воспринята массовым сознанием только через эмоционально окрашенный образ;
- всегда предметен: это может быть человек, организация, товар. Сформировавшийся образ может слабо соотноситься с реальными свойствами и качествами субъекта, но без предметной отнесенности имиджа не будет;
- апеллирует к установкам и стереотипам, существующим в массовом сознании, а также опирается на социальные ожидания. Удачно сформированный имидж всегда стимулирует некоторые действия тех, к кому он обращен;
- носит символический характер. Это значит, что он основывается на выявлении специфических, присущих объекту качеств, на базе которых создается целостный образ.

Имидж как социально-психологическое явление существовал на протяжении всей истории человечества. Правители всех времен и народов управляли своими подданными разными средствами, в том числе и с помощью сформированного образа. На создание желаемого образа работала, как правило, вся государственная система, которая активно использовала запрос на образ со стороны народных масс. Имидж практически всех государей складывался не только под влиянием реальных событий, но и мифов, легенд, слухов, особенно в смутное время, когда потребность в информации возрастала на фоне общей тревожности. Образ, который возникал в результате, мог и не соответствовать реальной фигуре, но играл роль объединяющего и мотивирующего фактора.

Имидж динамичен, его составляющие преобразуются, видоизменяются в соответствии с изменениями в самом носителе или в групповом сознании; он способен воздействовать на сознание, эмоции, деятельность и поступки как отдельных людей, так и целых групп населения. Именно поэтому менеджменту организации необходимо уделять достаточное внимание формированию ее положительного образа в глазах общественности.

По отношению к объекту различают неблагоприятный, нейтральный и благоприятный имидж фирмы. Неблагоприятный имидж большая проблема для организации, требующая срочных мер по его нейтрализации. Преимущества позитивного имиджа очевидны, но требуется постоянная работа по его поддержке, направленная в основном на целевую аудиторию. Нейтральный имидж открыт, позволяет всем потребительским группам вписаться в позитивные отношения с организацией. Его преимущество в том, что человеку не навязывается установка или отношение к фирме. Нейтральный имидж не вызывает ни положительных, ни отрицательных эмоций.

Выделяют такие качества имиджа, как:

- адекватность, правдоподобность создаваемый имидж должен соответствовать тому, что есть на самом деле, степень несоответствия должна быть четко определена и ограничена;
- комплексность имидж должен быть комплексным образованием. Это не просто торговая марка, девиз и т. п., это тщательно проработанная биография или история фирмы, элементы организационной культуры, сервис и качество ее продукции и др.;
- оригинальность имидж должен быть запоминающимся, необычным, чтобы выделить организацию или предприятие на фоне других им подобных;
- пластичность оставаясь неизменным в восприятии потребителя, будучи легко узнаваемым, имидж в то же время должен оперативно модифицироваться, откликаясь на меняющиеся условия (экономические, психологические, социальные);
- адресность благоприятный имидж, в отличие от нейтрального, должен иметь точный адрес и привлекать определенные сегменты рынка, потребительские группы.

Эффективная программа создания репутации может быть спланирована только на основе четкого представления о том, как воспринимается организация или личность среди общественности.

Восприятие личности руководителя является определяющим среди факторов, влияющих на формирование имиджа организации или предприятия.

Важнейшим ориентиром в работе по формированию имиджа служат стратегические задачи организации. При этом содержание имиджа должно определяться и контролироваться высшим руководством в соответствии с принятой стратегией.

Таким образом, процесс формирования имиджа во многом сводится к выделению содержательных характеристик организации и донесению их до аудитории через внешние формы. Наиболее эффективный путь создания имиджа использование средств массовой коммуникации.

Массовой коммуникацией принято называть односторонний поток информации, опосредованный техническими средствами, адресованный относительно большой и разнородной аудитории. Технические средства, опосредующие связь коммуникаторов и их аудиторий (печатные газеты, журналы, листовки, книги, брошюры, плакаты и др.; электронные радио, телевидение, кино, Интернет, а теперь и SMS-сообщения мобильной связи и др.), называют **средствами массовой информации (СМИ)** или **средствами массовой коммуникации**. Иначе говоря, **массовые коммуникации** это процесс сообщения информации с помощью технических средств численно большим аудиториям.

Суть ее заключается в целесообразно организуемом систематическом

распространении особым образом подготовленной информации (знаний, духовных ценностей, моральных и правовых норм и т. п.) среди рассредоточенных аудиторий.

Массовые коммуникации выполняют функцию жизнеобеспечения в любой социальной системе. Коммуникации не только обеспечивают внутреннюю согласованность действий и стабильность любой организации, но и служат средством ее включения во **внешнюю среду**, создают необходимый уровень ее взаимодействия с окружающими аудиториями, что неизбежно ведет к формированию имиджа.

Таким образом, имидж неотделим от коммуникативного процесса, а это значит, что он возникает в любом случае. Но имидж может возникнуть стихийно, а может быть специально сформирован.

Чем крупнее организация, тем сильнее нивелируются индивидуальные особенности ее сотрудников. Вводится форма, фирменные знаки, т. е. решаются задачи по формированию образа организации в целом, а не отдельных ее представителей.

Имидж может различаться для разных групп общественности, поскольку желаемое поведение этих групп в отношении организации может различаться. Иначе говоря, одна и та же организация может по-разному восприниматься потребителями, инвесторами, партнерами, госструктурами, местной и международной общественностью, а также собственным персоналом. Таким образом, можно сказать, что организация имеет несколько имиджей: для каждой общественной группы свой. Синтез представлений об организации различных групп общественности создает более общее комплексное представление об организации корпоративный имидж.

Корпоративный имидж состоит из внутреннего и внешнего имиджа. Внутренний имидж организации это представления сотрудников о своей организации.

К внутреннему имиджу можно отнести такие элементы, как:

- организационная культура;
- социально-психологический климат в коллективе;
- представления персонала о миссии и стратегии организации;
- уровень информационной открытости руководства;
- полнота социального пакета;
- возможность карьерного роста;
- уровень престижности организации;
- система заработной платы и материального стимулирования;
- уровень лояльности руководства к персоналу;
- фирменный стиль организации.

Внешний имидж как комплексная система распадается на следующие имиджи:

бизнес-имидж, имидж для муниципальных и госструктур, социальный имидж, имидж у потребителей и клиентов.

Бизнес-имидж организации – представления об организации как субъекте деловой активности. Бизнес-имидж состоит из следующих элементов:

- деловая репутация;
- прозрачность бизнеса;
- надежность организации;
- объем производства (продаж);
- относительная доля рынка;
- инновационность технологии;
- разнообразие товаров;
- гибкость ценовой политики;
- информационная открытость;
- уровень лояльности организации к партнерам.

Имидж для муниципальных и госструктур – образ организации в восприятии муниципальными и государственными структурами:

- значимость продукции предприятия для страны, региона;
- участие организации в социальных программах;
- количество предоставляемых организацией рабочих мест;
- законопослушность организации;
- открытость организации к неформальным контактам;
- престижность организации;
- представления административных органов о заявленной миссии организации.

Социальный имидж – представления широкой общественности о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества, включает:

- проводимые организацией социальные акции;
- соблюдение организацией экологических стандартов;
- количество предоставляемых рабочих мест;
- информационную открытость организации;
- представление общественности о заявленной организацией миссии.

Имидж организации у потребителей и клиентов – сложившийся образ организации (предприятия) у потребителей ее продукции (услуг):

- качество, дизайн, характеристики продукции;
- известность торговой марки;
- сервисные услуги;

- цена на продукцию;
- система скидок;
- фирменный стиль;
- представления о заявленной миссии организации.

Среди основных факторов формирования положительного имиджа организации (предприятия) можно выделить следующие:

- удачное наименование;
- четко сформулированная миссия и принципы деятельности.
- девиз как краткое выражение миссии;
- узнаваемые элементы фирменного стиля;
- озвученные стратегические направления развития и цели организации, разделяемые сотрудниками;
- безупречная репутация руководителя;
- удобное месторасположение офиса и солидный внешний вид;
- эстетично оформленные интерьеры помещений;
- высокие стандарты внешнего вида и поведения сотрудников;
- стабильное качество продукции и качество обслуживания;
- умение вести телефонные переговоры;
- прогрессивная кадровая политика фирмы (награждения, демонстрация высокой оценки труда, возможность продвижения по служебной лестнице);
- высокая внутриорганизационная культура;
- наличие, знание и выполнение сотрудниками регламентов, положений, корпоративных кодексов и должностных инструкций;
- поощрение творческого подхода независимо от ранга;
- эффективная маркетинговая политика, в том числе реклама и PR-коммуникации;
- социальная ответственность;
- грамотная брендинговая политика или политика безупречных товарных марок.

Контрольные вопросы к теме 17:

1. Дайте определение корпоративной культуры.
2. Какова связь корпоративной культуры и результативности управления организацией?
3. Охарактеризуйте известные модели корпоративной культуры.
4. Что такое «имидж организации»?
5. Какова связь между имиджем организации и ее корпоративной культурой?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. В.Р. Веснин «Основы менеджмента». «Прспект». – М.:-2011г.
2. О.С. Виханский, А.И. Наумов «Менеджмент». – М.: Экономистъ, 2006г.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». – М.: Вильямс, 2009г.
4. Лес Гэлловэй «Операционный менеджмент». – С.-П.: Питер, 2001г.
5. К.К. Сио «Управленческая экономика». – М.: Инфра-М, 2000г.
6. Ф.А. Кузин «Культура делового общения». – М.: Ось-89, 1996г.
7. Е.П. Ильин «Мотивация и мотивы». – С.-П.: Питер, 2000г.
8. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 512с.
9. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского.- СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 336с.: (Серия «Теория и практика менеджмента»)
10. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2002. – 416 с.
11. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективные ресурс компании. М.: ИНФРА-М, 2008. - 282 с.
12. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1. // Мотивация и оплата труда №2, 2005, с. 53-62.
13. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 2. // Мотивация и оплата труда №3, 2005, с. 2-6.
14. Дуракова, И. Б. Теория управления персоналом: Учеб. пособие / И. Б. Дуракова, О. А. Родин, С. М. Талтынов. – Воронеж. : Изд-во ВГУ, 2007.
15. Пересветов Ю.В., Карпычева М.В., Иванова Е.А. Менеджмент. Курс лекций. - М: МИИТ, 2010. - 108 с.

Св. план 2014 г., поз.

ИВАНОВА Елена Алексеевна

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Подписано в печать	Формат 60x84/16	Тираж 100 экз.
Усл. печ. л. –	Заказ	Изд. №

150048, г. Ярославль, Московский пр-т, д. 151.

Типография Ярославского филиала МИИТ
