



УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
ПОЛЕССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Авторы-составители:  
Е.А.Гречишкина, А.В.Онищук

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*для подготовки студентов I ступени получения высшего  
образования экономических специальностей,  
слушателей факультета дополнительного образования*

Пояснительная записка  
Конспект лекций  
Литература  
Вопросы к экзамену  
Учебная программа дисциплины

Пинск  
ПолесГУ  
2022

Электронный  
учебно-методический комплекс

### ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина "Теоретические основы менеджмента" призвана сформировать общее представление о системе и структуре управления, дать базовые навыки использования современных управленческих технологий для обеспечения эффективности деятельности предприятий. Занимая важное место в общенаучной и общепрофессиональной подготовке студентов, учебная дисциплина "Теоретические основы менеджмента" закладывает прочный фундамент для приобретения специальных знаний по использованию современных методов управления в практике предприятий, что и определяет роль учебной дисциплины как неотъемлемой составляющей подготовки специалистов экономического профиля.

Учебно-методический комплекс предназначен для подготовки студентов первой степени высшего образования и является документом, определяющим содержание обучения и устанавливающим требования к объему и уровню подготовки студентов I степени получения высшего образования экономических специальностей, а также слушателей факультета дополнительного образования.

Задачами курса является:

- создание представления о системе современных управленческих технологий;
- усвоение основных категорий и понятий;
- изучение принципов управления и особенностей функционирования современных организаций;
- усвоение студентами комплекса теоретических положений, объясняющих эффективность работы предприятия, фирмы, организации.

Теоретическая часть комплекса включает конспект лекций и направлена на освоение студентами основных категорий менеджмента, и приобретение определённого объёма теоретических знаний.

В результате изучения дисциплины с помощью данного учебно-методического комплекса обучаемый должен:

**знать:**

- основные школы и подходы в менеджменте, принципы и методы менеджмента;
- функции менеджмента, их взаимосвязь и правила реализации;
- роль руководителя, виды управленческих решений, методы их принятия;
- виды организационных структур управления, факторы, обуславливающие их выбор;
- современные технологии обеспечения эффективности деятельности предприятия;

**уметь:**

- использовать методы менеджмента в зависимости от ситуации и специфики объектов управления;
- проектировать и совершенствовать организационные структуры управления;
- принимать управленческие решения, организовывать их реализацию;
- осуществлять коммуникации во внешней и внутренней среде предприятия;
- мотивировать и контролировать работу персонала.

**владеть:**

- навыками решения задач, возникающих в работе руководителей, экономистов и других специалистов организаций, в деятельности предпринимателей.

Курс построен с учетом современных научных достижений, концепции и практического опыта реализации менеджмента в развитых странах и на рынке Республике Беларусь.

## ЛЕКЦИИ

### 1. Введение в менеджмент

1. Сущность и интерпретация понятий "менеджмент", "менеджер".
2. Характерные черты и содержание менеджмента.
3. Определение и виды организаций.
4. Внутренние переменные организации.
5. Внешняя среда организации.
6. Вертикальное и горизонтальное разделение управленческого труда.
7. Сравнительный анализ японской, американской и европейской моделей менеджмента.

### 2. Эволюция теории управления

1. Основные этапы развития теории и практики менеджмента.
2. Школа научного управления.
3. Классическая (административная) школа.
4. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук.
5. Школы 1940-1960-х годов.
6. Содержание и этапы процессного подхода.
7. Специфика ситуационного менеджмента.
8. Системный подход в менеджменте.

### 3. Принципы и методы менеджмента

1. Принципы менеджмента: понятие, требования к их формулировке, классификация.
2. Двенадцать фундаментальных принципов управления Г. Эмерсона.
3. Классические принципы управления А. Файоля.
4. Понятие и функциональное назначение методов менеджмента.
5. Организационные методы менеджмента.
6. Экономические методы менеджмента.
7. Социально-психологические методы менеджмента.

### 4. Функции менеджмента

1. Понятие функций менеджмента и их классификация.
2. Планирование как функция менеджмента.
3. Организация как функция менеджмента.
4. Мотивация как функция менеджмента.
5. Контроль как функция менеджмента.

### 5. Общая характеристика организационных структур управления предприятием

1. Сущность организационных структур управления (ОСУ).
2. Классификация ОСУ.
3. Бюрократические (механистические) ОСУ: достоинства и недостатки.
4. Потенциал дивизиональных структур.
5. Адаптивные (органические) ОСУ: проектные и матричные.
6. Норма управляемости. Департаментализация.
7. Проектирование организационных структур управления.

### **6. Управленческие решения**

1. Сущность и значение управленческих решений
2. Классификация управленческих решений.
3. Процесс принятия управленческих решений и их реализация.
4. Методы принятия управленческих решений.
5. Показатели качества и эффективности управленческих решений.
6. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

### **7. Руководство и лидерство**

1. Власть как основа лидерства. Баланс власти.
2. Понятие стиля руководства. Классификация основных стилей руководства.
3. Авторитарный, демократический и либеральный стили руководства.
4. Теория человека "X" и человека "Y". Управленческая решётка Р.Блейка и Дж.Моутона.
5. Ситуационные теории лидерства.

### **8. Управление конфликтами**

1. Понятие, содержание и типология конфликтов.
2. Причины возникновения конфликтов.
3. Деструктивные и конструктивные последствия конфликтов.
4. Стили поведения в конфликтной ситуации.
5. Методы разрешения конфликтов.

### **9. Коммуникации и деловое общение**

1. Роль информации и коммуникаций в управлении бизнесом.
2. Специфика коммуникационного процесса в системе управления предприятием.
3. Приемы эффективного убеждающего воздействия: вербальная и невербальная информация в процессе межличностных коммуникаций.
4. Причины неэффективности коммуникаций.
5. Формы делового общения.
6. Организация деловой беседы.
7. Организация и проведение делового совещания.
8. Подготовка и проведение деловых переговоров.

### **10. Организационная культура и имидж организации**

1. Сущность организационной культуры. Виды организационных культур, субкультуры.
2. Способы и методы передачи и поддержания культуры.
3. Изменение культуры организации и влияние культуры на организационную эффективность.
4. Сущность и задачи формирования имиджа организации.
5. Структурные модели имиджа организации.
6. Этапы создания корпоративного имиджа организации.

**ТЕМА 1**  
**ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ**

- 1. Сущность и интерпретация понятий "менеджмент", "менеджер"**
- 2. Характерные черты и содержание менеджмента**
- 3. Определение и виды организаций**
- 4. Внутренние переменные организации**
- 5. Внешняя среда организации**
- 6. Вертикальное и горизонтальное разделение управленческого труда**
- 7. Сравнительный анализ японской, американской и европейской моделей менеджмента**

**1. Сущность и интерпретация понятий "менеджмент", "менеджер".**

В упрощенном понимании, менеджмент может быть представлен как деятельность по достижению поставленных целей организации, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. В современном мире термин менеджмент употребляется для определения различных понятий.

Во-первых, менеджмент означает определенный вид деятельности по руководству людьми в различных организациях для достижения целей этих организаций.

Во-вторых, под менеджментом понимается область знаний, помогающих осуществить профессиональную деятельность по управлению достижением желаемого результата конкретной деятельности. И, в-третьих, это понятие ассоциируется с определенной категорией людей (определенным социальным слоем), которые осуществляют работу по управлению. Сегодня эта деятельность превратилась в самостоятельную профессию, область знаний – в самостоятельную дисциплину, а социальный слой – в весьма влиятельную общественную силу.

Однако приведенное выше представление менеджмента является слишком общим для понимания сущности и отличительных особенностей специфической деятельности по управлению организацией для достижения ее целей. В литературе по менеджменту имеются различные определения этого понятия. В качестве примеров рассмотрим ряд из них, получивших наибольшее распространение:

**1. Менеджмент – это достижение целей организации посредством скоординированных усилий работающих людей.**

**2. Менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу (организацию).**

**3. Менеджмент – это процесс планирования, организации, руководства и контроля для достижения целей организации посредством скоординированного использования человеческих и материальных ресурсов.**

Несмотря на различия, приведенные примеры определения менеджмента позволяют выделить его общие черты: обязательное наличие цели при управлении; особый, интеллектуальный характер этого вида деятельности; управление имеет место в организации. Кроме того, дополнительно к перечисленным общим чертам следует выделить в определении менеджмента присущую ему совокупность основных процессов управления: планирование, организация, руководство и контроль.

**Термин "менеджмент" (management) - американского происхождения и не переводится на русский язык дословно.** В русском переводе этот термин является аналогом понятия "управление", что не в полной мере соответствует действительности, хотя и отражает общую суть обоих понятий применительно к управлению организацией. Для корректности использования понятий (терминов) "менеджмент" и "управление" в сфере управления следует отразить их содержательные отличия:

**Понятие "управление" намного шире.** Оно применяется во многих видах человеческой деятельности и в разных ее сферах (управление в неживой природе, биологических системах, управление государством и т.д.), а также применительно к органам управления.

Термин "менеджмент" применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне предприятия, корпорации, действующих в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали употреблять и в отношении не предпринимательских организаций.

В англоязычных и других рыночно ориентированных странах термин "менеджмент" употребляется в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для других значений используются другие понятия. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин "control", для государственного или общественного управления – термины "government administration" или "public administration" (переводится как государственное управление), а также другие термины (например, "business administration").

**Сущность менеджмента составляет управление организацией (хозяйствующим субъектом) в условиях рынка, с учетом использования методов и механизмов хозяйствования в рыночной экономике.** Прежде всего, это проявляется в направленности деятельности организаций (и соответственно управления этой деятельностью) на удовлетворение общественной потребности и спроса рынка, на обеспечение требований конкретных потребителей, на

разработку и производство тех видов продукции и услуг, которые могут быть реализованы (проданы) и обеспечат получение желаемой (планируемой) прибыли. Особенностью менеджмента, определяющей его содержание, является постоянная адаптация деятельности предприятия и управления к внешней среде, включая корректировку целей и программ их достижения в зависимости от конъюнктуры рынка и изменений социально-экономической среды.

Важной составляющей менеджмента, отражающей его сущность, является также направленность управления на постоянное повышение эффективности производства за счет получения лучших результатов с наименьшими затратами. При этом объективная оценка конечных результатов деятельности конкретного предприятия или его хозяйственно самостоятельных подразделений определяется на рынке в процессе реализации продукции и услуг. Эффективный менеджмент предполагает также хозяйственную самостоятельность субъектов хозяйствования, обеспечивающую свободу принятия управленческих решений теми, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности предприятия и его подразделений, а также необходимость использования современной информационной базы и компьютерной техники для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений. Учитывая изложенное, определение менеджмента может быть уточнено.

**Менеджмент представляет самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение намеченных целей предприятия (корпорации) в ходе любой хозяйственной деятельности в рыночных условиях, путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов механизма менеджмента.**

Основные положения приведенной формулировки определения менеджмента требуют пояснения для их однозначного понимания.

Менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал компании (предприятия), в которой он работает. Он может владеть ее акциями, а может и не иметь их, работая в обоих случаях по найму в качестве управляющего. Менеджмент объединяет усилия работников различных специальностей, включая: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, психологов, бухгалтеров, плановиков и других, которые работают под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или корпорацией в целом.

**Понятие "менеджер" определяет принадлежность конкретного специалиста к профессиональной деятельности в качестве управляющего независимо от занимаемого им организационного уровня управления в иерархии предприятия, а также сферы его профессиональной подготовки и практической работы. Профессиональный менеджмент как самостоятельный**

вид деятельности предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста-менеджера и в качестве объекта - хозяйственную деятельность предприятия, его конкретную сферу или подразделение (производство, сбыт, финансы, НИОКР, другие сферы и подразделения).

Под **хозяйственной деятельностью предприятия** в определении менеджмента понимается его функционирование в любой отрасли экономики (промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковском деле, страховом деле и т.д.). При этом учитывается любая функциональная область деятельности (НИОКР, производство, сбыт, финансы и другая деятельность), если она направлена на получение прибыли, предпринимательского дохода или социальной выгоды как конечного результата (желаемых целей) такой деятельности. Содержанием хозяйственной деятельности предприятия является обеспечение процесса производства всеми необходимыми ресурсами и организация технологического цикла преобразования ресурсов в конечный продукт (услугу) в целом.

Понятие **технологического цикла** включает получение результатов НИОКР, их внедрение в производство, разработку и совершенствование технологий производства, обеспечение требуемого качества продукции, осуществление коммерческих операций, проведение операций товародвижения, осуществление всех видов расчетов, обеспечение технического обслуживания продукции, материально-технического снабжения производства, обеспечение финансовыми ресурсами, персоналом и т.д.

**Успешная хозяйственная деятельность предприятия требует управления**, которое постоянно направлено на поиск и формирование новых возможностей, представляемых внешней средой и формируемых самим предприятием, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы самых разнообразных источников, добиваясь получения максимально возможного результата при минимальных затратах.

Определение целей предприятия на ближайшую и дальнейшую перспективу является одним из главных элементов в менеджменте. Различают общие цели, определяющие направления и концепцию развития предприятия в целом, и специфические, которые разрабатываются по основным видам его деятельности в рамках общих целей. Управление путем постановки целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей предприятия и его обеспеченности соответствующими ресурсами, а также учета угроз и возможностей внешней среды.

Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме полученного результата. Это осуществляется в процессе управления, когда усилия работников предприятия (группы сотрудничающих людей) направляются на достижение его общих целей на основе соответствующей мотивации их труда.

**Менеджмент имеет свой собственный механизм**, который направлен на решение конкретных проблем взаимодействия при реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности предприятия.

**Под механизмом менеджмента понимается внутреннее устройство, принципы, методы, процедуры, объективно обусловленные осуществлением хозяйственной деятельности предприятия в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена** (цены, финансы, кредит, прибыль, фонды и формы экономического стимулирования, плата за ресурсы, развитие отношений собственности, маркетинг и т.п.). Механизм менеджмента, в свою очередь, состоит из общей технологии, определяемой как основы менеджмента, и экономического механизма.

### **2. Характерные черты и содержание менеджмента**

**Характерные черты менеджмента** отражают отличительные особенности управления предприятием, которые являются принципиальными при рассмотрении и описании его содержания:

1) менеджмент представляет собой особый вид деятельности, присущий рыночной экономике. При этом под менеджментом следует понимать профессиональное управление, существенными элементами которого, определяющими его особенности, являются всесторонний анализ и учет конкретных условий функционирования предприятия в процессе управления (принятия управленческих решений), разработка, реализация и управление нововведениями, формулирование стратегии и тактики развития предприятия и т.д.

2) менеджмент основывается на экономических методах управления, которые, в свою очередь, ориентированы на получение экономической выгоды (прибыли) или социального эффекта.

3) управление предприятием направлено на достижение эффективной организации труда при его функционировании, постоянное повышение производительности труда и качества продукции, которые являются главными элементами формирования конкурентных преимуществ предприятия, определяющими его позицию и успех на конкретном рынке.

4) менеджмент – это система гибкого управления, позволяющая предприятию своевременно перестраивать свою деятельность, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, а также на изменение условий конкурентной борьбы и социальные факторы развития (страны, региона, отрасли и самого предприятия). Центральным звеном организации гибкого управления предприятием является развитие и повышение эффективности его маркетинговой деятельности, и использование маркетингового подхода в менеджменте.

5) менеджмент следует рассматривать как науку и искусство организации и координации совместной деятельности людей (персонала предприятия, его подразделений), умение работать с ними для достижения целей предприятия, используя наиболее подходящие для конкретных условий стили и методы руководства. Современный менеджмент отличается гуманизацией управленческой деятельности, которая выражается в направленности работы менеджера на повышение благосостояния персонала предприятия.

**Содержание менеджмента можно рассматривать в различных аспектах.** В сфере внутрифирменного управления менеджмент принято рассматривать как науку и практику управления, как организацию управления предприятием и как процесс принятия управленческих решений.

Менеджмент как наука и практика управления. Научной (теоретической) базой менеджмента является общая теория управления, общая теория систем, исследования и достижения в области математики, включая количественные методы исследования операций и моделирование, психология, социология, информатика, инженерные и экономические науки.

Под научными основами управления понимается система научных знаний, которые составляют теоретическую базу практики управления, а точнее обеспечивают практику менеджмента научными рекомендациями.

Наука об управлении получила развитие в трудах утвержденных и отечественных ученых. Однако, в реальном управлении предприятием фигура ученого эксперта, не так ответственна и важна, как фигура руководителя, владеющего в совершенстве научными основами управления и осуществляющего его на практике как искусства в силу своих личных качеств, таланта, опыта, навыков и здравых суждений. Соединение таланта и пазового знания в этой области увеличивает способности добиваться нужных результатов в практической деятельности.

**Содержание менеджмента** включает совокупность действий, направленных на детальное представление желаемого результата (целей) и реализацию достижения предприятием этих целей.

Достижение конечных результатов (целей) предприятия предполагает преобразование ресурсов (капитал, материальные ресурсы, технологии, информация, трудовые ресурсы) и осуществление различных управленческих действий, направленных на решение конкретных производственных и социальных задач. Такое понятие менеджмента соответствует пониманию внутрифирменного управления при рассмотрении общих принципов и конкретных методов, механизмов и технологий реализации практических задач управления предприятием, корпорацией.

Менеджмент как процесс принятия управленческих решений отражает процесс управления предприятием как непрерывную цепь разрешения конкретных проблем в осуществлении его хозяйственной деятельности. При этом любая ситуация, возникающая в процессе управления, является конкретной задачей для руководителя менеджера и требует от него принятия

решения (в том числе в отношении целей и программы действий по их достижению).

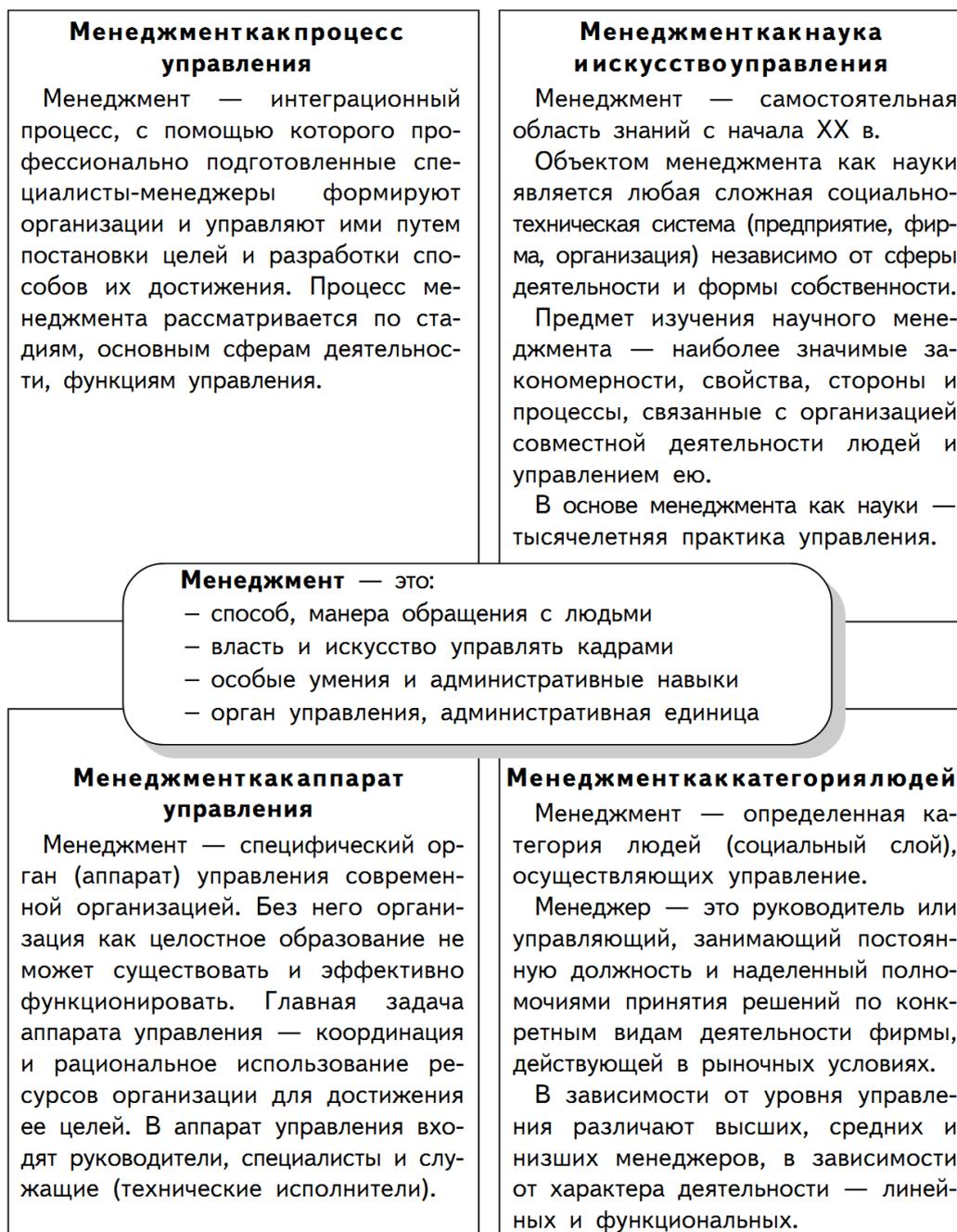


Рисунок 1.1.4 – Содержание менеджмента

Это касается всех уровней управления. Управляемый объект (предприятие или его самостоятельное подразделение) имеет внешнюю среду, к состоянию которой он должен адаптироваться на основе установления обратных связей. Всякое управленческое решение определяет результат установления конкретной обратной связи с рынком и другими элементами внешней среды (или другими подразделениями внутри предприятия). При этом принятие решения менеджерами всех уровней должно быть регламентировано

соответствующими организационными полномочиями, определяемыми конкретной структурой управления. Управленческие решения принимаются на основе информации, полученной и обрабатываемой в процессе подготовки решений. Принятое управленческое решение подлежит конкретизации для исполнителей и предусматривает конкретные меры контроля его исполнения. Анализ информации, принятие на его основе управленческих решений и обеспечение реализации этих решений составляет общую технологию менеджмента.

Менеджмент – управление в условиях рынка, рыночной экономики означает:

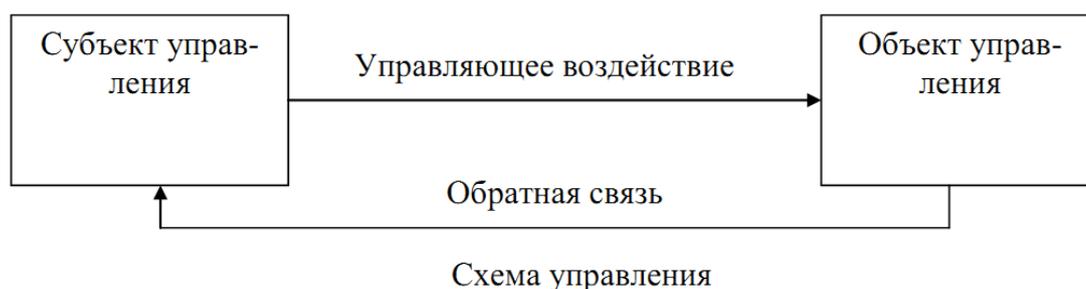
- ориентацию организации на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- выявление конечного результата деятельности организации или ее хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;
- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

В самом общем виде модель системы управления (менеджмента) может быть представлена в виде взаимодействия двух элементов. Первым элементом является *объект* управления (менеджмента) или управляемая часть системы, воспринимающая управленческое воздействие. В качестве второго элемента выступает *субъект* управления (менеджмента) или управляющая часть системы, оказывающая управленческое воздействие. В зависимости от конкретной ситуации субъект управления может рассматриваться и как объект управления по отношению к вышестоящему звену системы (например, завуч является субъектом управления по отношению к учителям и объектом управления по отношению к директору образовательного учреждения).

Само же взаимодействие объекта и субъекта управления характеризуется как *процесс*, имеющий определенные ограничения и осуществляемый в соответствии с определенной *целью*.

Объект управления – это то, чем управляют, т.е. отрасль, предприятие, подразделение и т.п.

Субъект управления – это то, что управляет, т.е. аппарат управления отраслью, предприятием, подразделением.



**Рисунок 1.2 – Логика процесса управления**

Между субъектом и объектом управления существуют прямые и обратные связи. Прямая связь – это команда, поступающая от субъекта к объекту управления. Обратная связь – это информация, поступающая от объекта к субъекту управления, об исполнении команд и состоянии объекта управления.

Характерная особенность предприятия (организации) заключается в том, что и субъектом и объектом управления являются люди.

Следовательно, предприятие (организацию) можно рассматривать как социальную систему управления, а отношения управления, складывающиеся в этой системе, – как часть производственных отношений.

В социальной системе управления объект управления часто называют управляемой подсистемой, субъект – управляющей подсистемой. Социальную систему управления характеризует ряд общих условий. Прежде всего, управляемая система обладает способностью изменять свои параметры (или свойства) под воздействием управляющей системы. Для эффективного управления необходимы критерии и показатели, наиболее полно отражающие важнейшие параметры деятельности объекта управления. Например, для предприятия такими показателями могут быть численность персонала, объем реализованной продукции, прибыль, рентабельность и др.

Субъект управления воздействует на объект в соответствии с определенной целью. Для этого управляющая подсистема должна предвидеть состояние объекта управления после этого воздействия. Для ориентации на определенную цель субъекту управления должна поступать информация о состоянии объекта после воздействия, т.е. в системе управления должны быть четко организованы прямые и обратные связи. И наконец, любая экономическая система управления должна располагать определенными материальными, трудовыми, финансовыми и другими ресурсами. Названные элементы, взаимодействуя, образуют управляемую систему.

### 3. Определение и виды организаций

Объектом управления в менеджменте является организация. Она служит причиной, обуславливающей существование самого менеджмента. Все менеджеры работают в организациях.

Термин “организация” (франц. – organisation, от средневекового латинского organizo – сообщаю стройный вид, устраиваю) означает:

- строение чего-либо (упорядочивание);
- деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других;
- совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи.

В общем случае под организацией понимается группа людей, соответствующая некоторым обязательным требованиям. Чтобы группу назвать и воспринимать как организацию необходимо: наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы; существование, по крайней мере, одной цели (желаемого конечного состояния или результата), которые принимаются всеми членами данной группы; согласие членов этой группы намеренно работать вместе, чтобы достичь значимой для всех цели (целей).

**Организации могут быть формальными и неформальными.**

**Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или нескольких общих целей.**

Понятие сознательной координации в менеджменте всегда ассоциируется с организационной структурой, регламентирующей определенные правила во взаимоотношениях членов группы в процессе совместной работы для достижения целей организации. **Поэтому формальную организацию можно определить также как группу людей, осуществляющую совместную деятельность в рамках преднамеренно созданной структуры для достижения желаемого результата (целей).**

Неформальные организации также представляют группы людей. Они возникают в результате межличностных отношений спонтанно, когда люди в таких группах вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением очень маленьких.

В менеджменте выделяют три основные ориентации неформальных групп:

- 1) положительная, когда неформальная группа во всем поддерживает формального руководителя и благоприятно влияет на социально-психологический климат коллектива;
- 2) нейтральная, когда неформальная группа индифферентна ко всем делам формальной организации;

3) отрицательная, когда неформальная группа сдерживает положительное развитие формальной организации и оказывает отрицательное влияние на отклонения в коллективе.

Задача менеджера состоит в том, чтобы минимизировать влияние этих групп и направлять в нужное русло их власть.

Таблица 1.1 – Сходства и различия формальной и неформальной организации

<b>Сравниваемый параметр</b>	<b>Формальная организация</b>	<b>Неформальная организация</b>
Цели деятельности.	Официально предписаны.	Определяются участниками.
Взаимоотношения между членами группы.	Официальные.	Неофициальные.
Характер (структура) взаимоотношений.	Вертикальное подчинение.	Отношения равноправные, дружеские, хотя и выделяется лидер.
Организационная основа взаимодействия.	Права и обязанности.	Власть и политика.
Основное внимание уделяется.	Должности.	Каждому человеку и личности.
Возглавляет.	Руководитель (формальный лидер).	Неформальный лидер.
Источник власти лидера.	Делегируется руководством.	Исходит от группы.
Регулятор поведения в группе.	Правила.	Нормы.
Способы приведения поведения членов группы в соответствие с нормами и правилами.	Вознаграждения и штрафы.	Неформальные санкции (возрастание неформального авторитета, бойкот и др.).

**Различают простые и сложные организации.** Простые организации имеют одну цель, сложные организации – две и более целей. Формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими одну цель. В силу этого в рамках менеджмента рассматривается управление сложными организациями. Сложные организации обязательно имеют некоторую совокупность взаимосвязанных целей.

Примерами сложных организаций могут быть высшее учебное заведение и промышленное предприятие.

### **Общие характеристики организации.**

Сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенную совокупность взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех таких организаций характеристики. В качестве общих характеристик рассматриваются: **ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда и необходимость управления.**

Ресурсы организации – это то, чем располагает организация для осуществления своей деятельности и то, без чего эта деятельность не может быть эффективной:

– главенствующее место среди всех групп ресурсов занимают кадровые ресурсы. Их можно определить как запасы творческой энергии личности. Они неисчерпаемы, и не случайно их запасы сравнивают с запасами атомного ядра. Кадровые ресурсы характеризуют наличие квалифицированного управленческого, тренерского, медицинского, технического и другого персонала;

– финансовые ресурсы – необходимое количество финансовых средств, которые обеспечивают выплату заработной платы, покупку инвентаря, оборудования и т.д. Движение финансов в целом, распределение их между подсистемами и элементами организации, финансирование инвестиционных проектов, расчеты с поставщиками и потребителями, формирование денежных ресурсов и др. является ежедневной задачей менеджмента.

– материально-технические ресурсы спортивной организации включают спортивные базы, инвентарь, оборудование, тренажеры, технические средства;

– человеческие ресурсы характеризуют круг детей, подростков, взрослых, которые потенциально могут стать физкультурниками и спортсменами и могут быть вовлечены в сферу деятельности физкультурно-спортивной организации;

– технологические ресурсы определяют наличие и степень использования технологий (методик) для проведения качественного и эффективного учебно-тренировочного, воспитательного, соревновательного и других процессов;

– информационные ресурсы показывают степень доступа организации к информации и качество ее использования в профессиональной деятельности;

– временные ресурсы показывают наличие времени, необходимого для достижения поставленных целей. Время – это ограниченный источник, как сырье, материалы, финансы. Оно необратимо, и его невозможно растянуть или восстановить. Для руководителя имеет фундаментальную важность управление как собственным временем, так и временем других людей.

**Взаимосвязь с внешней средой является для организации одной из самых значимых ее характеристик.** Внешняя среда, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров организации. Организация в процессе своей деятельности стремится использовать возможности внешней среды для достижения своих целей. При этом сами цели также отражают взаимосвязь организации с внешней средой.

Понятие внешняя среда включает факторы, оказывающие влияние на деятельность и успех организации. В числе таких факторов могут быть: экономические условия, потребители, профсоюзы, правительственные решения, законодательство, конкуренты, система ценностей в обществе, общественные взгляды, техника и технология (общий уровень научно-технического прогресса) и другие факторы. Организации полностью зависимы от внешней среды в отношении факторов, определяющих общие условия хозяйствования, ресурсы и потребителей.

**Разделение труда служит самой очевидной характеристикой организации.** Даже два человека, работая вместе для достижения одной цели, должны делить работу между собой, тем более в сложной организации.

Разделение всей работы на составляющие ее компоненты по выполняемым функциям называют горизонтальным разделением труда. Примерами горизонтального разделения труда на производственном предприятии являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы организация добилась поставленных целей.

**Пример.** Структура и подразделения высшего учебного заведения. Университет или институт имеет кафедры, лаборатории, библиотеку и другие подразделения, обеспечивающие подготовку специалистов с высшим образованием по определенному профилю и проведение научных исследований.

**Необходимость управления в организации** также является ее общей характеристикой. Если работа в организации делится между ее членами на составные части, связанные с решением конкретных задач, то кто-то должен координировать совместную работу группы при выполнении этих задач для достижения общего успеха. Такая координация осуществляется посредством вертикального разделения труда. Деятельность по координированию работы других людей при достижении целей организации и составляет сущность управления.

Таким образом, в организации существуют две внутренние органически связанные системы разделения труда: горизонтальное разделение труда, отражающее функциональное разделение труда на компоненты (составляющие части общей деятельности), и вертикальное разделение труда, которое определяет работу по управлению организацией (координированию действий всех сотрудников организации).

### **Успешное управление.**

В практике менеджмента успешным считается управлением, при котором обеспечивается достижение целей организации.

**Основными составляющими успеха организации в рыночной экономике являются: выживание, результативность и эффективность деятельности, производительность и практическая реализация принимаемых решений.**

**Выживание** характеризует возможность организации осуществлять свою производственно-сбытовую деятельность как можно дольше в условиях изменения внешней среды. Это особенно актуально и является первейшей задачей большинства отечественных предприятий при трансформации экономики. Чтобы обеспечивать хозяйственную деятельность и оставаться дееспособными в течение длительного времени большинству организаций приходится периодически менять свои цели, выбирая их соответственно изменяющимся потребностям и конъюнктуры рынка, а также с учетом изменения других факторов внешней среды.

**Результативность и эффективность** определяют условия, при которых организация сможет осуществлять свою деятельность на рынке в длительном периоде. В силу этого, чтобы иметь успех в течение длительного времени (чтобы выжить и достичь своих целей), деятельность организации должна быть результативной и эффективной.

**Производительность.** Приведенное общее представление об эффективности и результативности весьма абстрактно и не позволяет проводить сравнительную оценку организаций, а также определять конкретные негативные тенденции в работе каждой из них, хотя такое решение желательно получить как можно раньше. Поиск количественной оценки эффективности организаций привел к показателю относительной эффективности, в качестве которого в менеджменте используется производительность.

В общем случае, производительность характеризует соотношение количества единиц чего-либо (например, продукции или услуг) организации на ее выходе к количеству единиц на входе (израсходованных ресурсов организации)

**Практическая реализация непосредственно характеризует эффективность управления организацией.** Целью управления является наиболее эффективное выполнение реальной работы реальными людьми. При этом само управление непосредственно реализуется как конкретное управленческое решение (совокупность решений). В свою очередь, успешным управленческим решением является такое решение, которое реализуется, то есть превращается в результативное и эффективное действие по достижению целей организации.

#### 4. Внутренние переменные организации

*Внутренняя среда организации* – это перечень всех внутриорганизационных факторов, процессов и ресурсов организации, влияющих на функционирование и развитие организации. Состояние внутренней среды организации во многом зависит от тех решений, которые принимают ее менеджеры. Внутренняя среда является тем потенциалом (возможностью, силой), который используется организацией при реализации

своих целей, да собственно говоря, и цели любой организации должны соответствовать ее возможностям.



Рисунок 1.3 – Факторы внешней и внутренней среды организации

Внутренняя среда организации представляет собой органичное сочетание таких составляющих как технология, персонал, структура, задачи и цели.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации.

**Целями называют конкретные конечные состояния организации или желаемый результат ее деятельности, которого стремится добиться группа людей (администрация и персонал), работая вместе.**

Цели разрабатываются руководством (высшим звеном управления) в ходе планирования деятельности организации и доводятся ее членам. Этот процесс является эффективным механизмом координирования работ в организации для достижения желаемого результата, так как он дает возможность ее членам (администрации и персоналу в целом) знать, к чему они должны стремиться в настоящем и будущем. Сложные организации, как правило, имеют много целей.

Разнообразие целей сложной организации является их общей характеристикой.

**Структура организации.** Подразделения создаются в организации (как правило) для обеспечения работ в конкретных функциональных областях.

Понятие функциональная область относится к работе, которую выполняет подразделение для достижения целей организации в целом (например, маркетинг, производство, планирование финансов, обучение кадров и т.п.).

**Структура организации может быть представлена как совокупность и логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей ее деятельности, определяемые в форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.**

**Задачи организации и их характеристики.** Одним из основных направлений конкретного разделения работ в организации является формулирование задач.

**Задача определяет предписанную работу (часть работы или совокупность работ), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.** Задачи предписываются не работнику персонально, а его должности (или подразделению). Каждая должность организации включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Характеристики задач предусматривают их разделение по выполняемой работе. Традиционно такое деление предусматривает три категории: работа с людьми, работа с предметами (машины, сырье, инструменты), работа с информацией. Кроме того, в качестве общих характеристик задач могут использоваться: частота повторения конкретной задачи и время, необходимое для ее выполнения.

**Технология.** В общем случае технологию можно рассматривать как средство преобразования определенных ресурсов (сырье, материалы, информация, люди) в желаемые продукты и услуги. Люис Дейвис предложил более подробную формулировку, отражающую современное представление о технологии:

**Технология представляет сочетание (совокупность) квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях**

В более узком понимании технологию можно представить как процесс, с помощью которого исходные материальные ресурсы, поступающие на его вход, преобразуются в желаемый продукт на выходе. В этом случае технологию правомерно определить как конкретный способ, который позволяет осуществить такое преобразование.

### **Люди**

Необходимо помнить, что организация, руководители и подчиненные не что иное, как группы людей. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются важнейшим ресурсом и внутренней переменной организации. Поэтому люди являются центральным фактором любой модели управления.

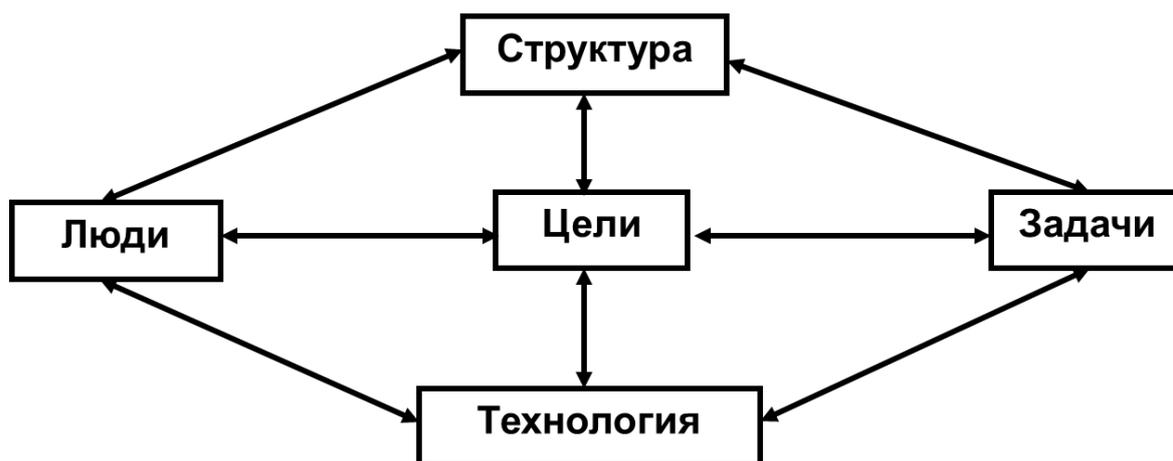


Рисунок 1.4 - Взаимосвязь внутренних переменных организации

### 5. Внешняя среда организации

Представление о необходимости учитывать внешние по отношению к организации факторы (внешние силы воздействия на деятельность организации) появилось в конце 50-х годов XX века в связи с развитием системного подхода к организации, которую стали рассматривать как открытую систему, действующую во внешней среде.

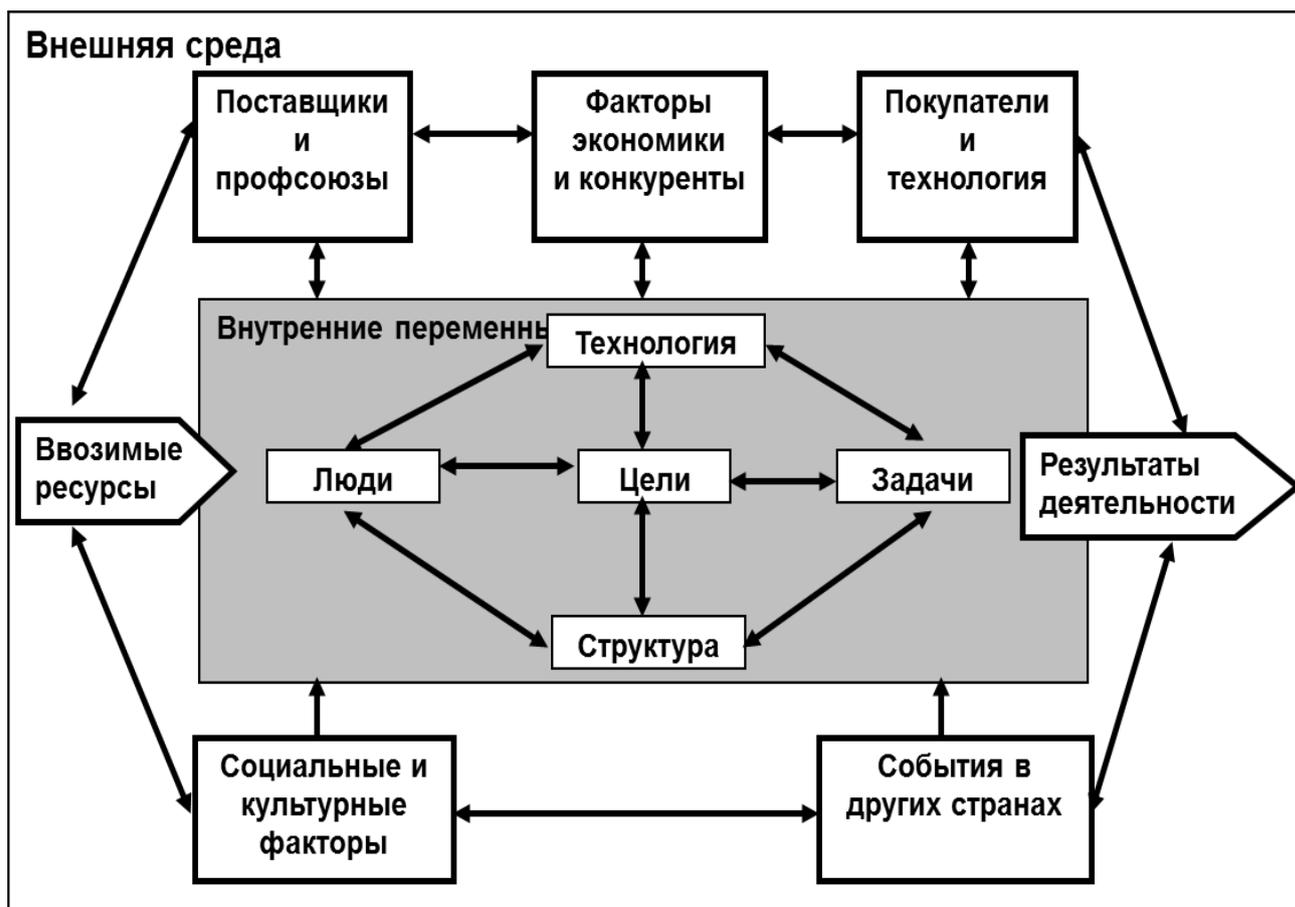
#### **Определение и основные характеристики внешней среды**

Окружающая организацию среда имеет множество факторов, учесть которые в полном объеме практически невозможно. Кроме того, не все факторы внешней среды в равной степени оказывают влияние на результаты деятельности организаций. Поэтому естественно, что необходимо ограничить понятие внешней среды для организации только теми факторами, которые существенно влияют на ее успех. В этом случае внешнюю среду организации можно определить следующим образом:

**Внешняя среда организации** определяется как факторы ее внешнего окружения, которые имеют непосредственное отношение к функционированию организации.

Влияние внешней среды проявляется через воздействие ее факторов на результаты деятельности организации. Одним из способов определения факторов внешней среды для облегчения их учета является разделение этих факторов на две основные группы:

- среда прямого воздействия;
- среда косвенного воздействия.



**Рисунок 1.5 – Модель влияния непредвиденных обстоятельств (изменения факторов внешней среды) на организацию**

**Среда прямого воздействия** включает факторы, которые непосредственно влияют на хозяйственную деятельность организации и испытывают на себя прямое влияние организации. К таким факторам относят: поставщиков, профсоюзы – поставщики трудовых ресурсов, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

**Среда косвенного воздействия** включает факторы, которые могут не оказывать непосредственного (прямого) воздействия на деятельность организации, но сказываются на ее результатах. К этим факторам относят: состояние экономики, научно-технический прогресс, социальные, культурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

### **Основные характеристики внешней среды.**

В менеджменте принято учитывать следующие характеристики внешней среды: **взаимосвязь факторов внешней среды, сложность внешней среды, подвижность внешней среды, неопределенность внешней среды.**

**Взаимосвязь факторов внешней среды** определяет уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Известно, что изменение одной внутренней переменной может влиять на другие

переменные, так и изменение одного фактора внешней среды может обуславливать изменение других.

**Под сложностью внешней среды** понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого учитываемого фактора.

**Подвижность среды характеризует** скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследования указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

**Неопределенность внешней среды** характеризуется количеством информации, которой располагает организация или конкретное лицо по поводу конкретного фактора, а также степенью уверенности в достоверности этой информации.

### **6. Вертикальное и горизонтальное разделение управленческого труда**

При рассмотрении основных положений управления предприятием общий менеджмент, может быть классифицирован по двум основным признакам (критериям):

- уровням управления (вертикальное разделение);
- функциональным областям управленческой деятельности (видам менеджмента) горизонтальное разделение.

**Вертикальное разделение** управленческого труда – отделяет работу по координированию действий от самих действий – это разделение по уровням управления, при котором выделяют высший, средний и низший уровень управления.

**Высший уровень управления** формирует цели, стратегию и политику предприятия, принимает решения по важнейшим вопросам, связанным с выпуском новых изделий, образованием филиалов (в том числе зарубежных), освоением новых рынков, взаимоотношениями с конкурентами и другими вопросами развития предприятия в настоящем и будущем. К менеджерам высшего уровня относятся топ-менеджеры, занимающие ключевые позиции в организации.

Главные задачи топ-менеджмента – стратегическое управление, обеспечение оптимальной системы взаимоотношений с внешней средой, позволяющих организации успешно работать и конкурировать, а также формирование и поддержание функционирования целостной системы управления организацией.

Менеджеры **среднего уровня** выполняют двойственную функцию, выступая в качестве исполнителя по отношению к менеджменту высшего уровня и руководителя – для нижнего звена. Они являются проводниками политики высшего руководства организации и в тоже время осуществляют прямое руководство процессами и операциями.

Обеспечивают разработку и реализацию оперативных планов, формирование и реализацию процедур внедрения принятых высшим руководством решений, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а так же за их выполнение. Менеджеры среднего уровня управления имеют широкую свободу действий при реализации решений и планов, принятых высшим руководством.

**Нижний (операционный или технологический) уровень** управления – обеспечивает непосредственное управление работой исполнителей. Менеджеры этого уровня

(руководители групп, бригадиры, мастера и другие специалисты) обеспечивают выполнение оперативных планов и решений среднего звена управления, несут прямую ответственность за работу исполнителей. Они находятся в постоянном и непосредственном контакте с исполнителями, решают множество проблем, возникающих в процессе реализации текущих и оперативных планов, ориентированы на мобилизацию исполнителей и принятие оперативных решений.

**Горизонтальное разделение труда** – разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности.

Горизонтальное разделение труда менеджеров предполагает специализацию по ключевым сферам деятельности организации, которые образуют функциональные подсистемы управления одного уровня в иерархии (производство, маркетинг, научные исследования и разработки, финансы, персонал). В системе горизонтального разделения труда менеджеры не связаны между собой отношениями подчинения.

По специфике управления предприятием (конкретной управленческой деятельности) выделяют следующие виды менеджмента, ориентированные на основные функциональные области управленческой деятельности:

- производственный или операционный менеджмент (в широком смысле отражения практической деятельности конкретного предприятия);
- маркетинговый менеджмент (как инструмент взаимодействия и адаптации хозяйственной деятельности предприятия к рынку);
- инновационный менеджмент (как обеспечивающий конкурентные преимущества и эффективность функционирования предприятия в конкурентной среде);
- финансовый менеджмент (управление финансовой деятельностью предприятия);
- управление персоналом и т.д.

### **7. Сравнительный анализ японской, американской и европейской моделей менеджмента.**

#### ***Характеристика американской модели менеджмента***

Американский менеджмент впитал в себя основы классической школы, основателем которой является Анри Файоль. Американцы Лютер Гьюлик и Линдал Урвик сделали много для популяризации основных положений классической школы. Впоследствии другие американские авторы внесли в систему принципов управления немало дополнений, уточнений и изменений. Классическая школа оказала значительное влияние на формирование всех других направлений в американской теории управления.

Современный американский менеджмент в таком виде, какой сложился в настоящее время, базируется на трех исторических предпосылках:

1. Наличие рынка.
2. Индустриальный способ организации производства.
3. Корпорация как основная форма предпринимательства.

Американский экономист Роберт Хейлбронер указал на три основных исторически сложившихся подхода к распределению ресурсов общества. Это – традиции, приказы и рынок. Традиционный подход имеет в виду распределение экономических ресурсов общества посредством сложившихся традиций, от одного поколения к другому. Командный подход подразумевает распределение ресурсов через приказы. Рыночный подход предусматривает распределение ресурсов с помощью рынка, без какого-либо вмешательства общества. Этот подход является наиболее эффективным. Он основан на взаимоотношениях продавца и покупателя, которые самостоятельно устанавливают цены, требования к качеству товара и пр.

Рыночные отношения часто требуют принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска, что повышает ответственность менеджеров за их разработку и принятие.

Современная американская модель менеджмента ориентирована на такую организационно-правовую форму частного предпринимательства, как корпорация (акционерное общество), возникшую еще в начале XIX в.

Большое влияние на формирование теории корпорации оказала книга "Современная корпорация и частная собственность", опубликованная А. Берли и М. Минз в 1932 г. Корпорации получили статус юридического лица, а их акционеры приобрели право на часть прибыли, распределяющейся пропорционально количеству принадлежащих им акций. Корпорации пришли на смену небольшим предприятиям, в которых вся собственность принадлежала владельцам капитала, и они полностью контролировали деятельность рабочих.

По мнению теоретиков менеджмента, создание корпораций повлекло за собой отделение собственности от контроля над распоряжением ею. Концепция стратегического управления основана на системном и

ситуационном подходе к управлению. Предприятие рассматривается как "открытая" система.

Основой стратегического управления является системный и ситуационный анализ внешней (макроокружение и конкуренты) и внутренней (научные исследования и разработки, кадры и их потенциал, финансы, организационная культура) среды.

Стратегическое управление требует создания организационной стратегической структуры, в состав которой входит отдел стратегического развития на высшем уровне управления и стратегические хозяйственные центры.

Важнейшей составной частью плановой работы корпорации является стратегическое планирование, возникшее в условиях насыщения рынка и замедления роста ряда корпораций. Стратегическое планирование сдерживает стремление руководителей к получению максимальной текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач, а также ориентирует руководителей на предвидение будущих изменений внешней среды. Стратегическое планирование позволяет руководству корпорации установить обоснованные приоритеты распределения, как правило, всегда ограниченных ресурсов. Стратегическое планирование создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

В 60-е гг. XX в. все настойчивее стали требования работников корпораций по улучшению их социально-экономического положения. Параллельно с этим многие теоретики менеджмента пришли к убеждению, что целый ряд организаций не достигает своих целей по причине игнорирования противоречий быстро меняющейся социальной среды. Следствием сложившегося положения было появление доктрины "производственной демократии" ("демократии на рабочих местах"), связанной с вовлечением в управление непрофессионалов, как самого предприятия, так и потребителей товаров и услуг, посредников.

Некоторые американские авторы называют привлечение непрофессионалов к управлению "третьей революцией" в управлении. Первая революция, по их мнению, связана с отделением управления от производства и с выделением его в особый вид управленческой деятельности. Вторая революция характеризуется появлением менеджеров, т.е. людей особой профессии. "Производственная демократия" (или партисипативное управление) стала рассматриваться как форма соучастия всех работников организации в принятии решений, затрагивающих их интересы.

Авторами идеи "производственной демократии" принято считать социологов Дж. Коула и А. Горца, которые предлагали управление корпорациями осуществлять посредством производственных советов, контролируемых рабочими. Благодаря участию в работе этих советов, рабочие постепенно научились бы контролировать весь процесс производства сначала в рамках одной корпорации, а затем и в целом по промышленности.

Партисипативное управление можно рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации. Целью партисипативного управления является совершенствование использования всего человеческого потенциала организации.

Партисипативное управление предполагает расширение привлечения работников к управлению по следующим направлениям:

- предоставление работникам права самостоятельного принятия решений;
- привлечение работников к процессу принятия решений (сбор необходимой информации для принятия решения, определение приемов и способов выполнения принятого решения, организация работ);
- предоставление работникам права контроля за качеством и количеством выполненной ими работы;
- участие работников в совершенствовании деятельности как в целом всей организации, так и отдельных ее подразделений;
- предоставление работникам права создавать рабочие группы по интересам, привязанностям с целью более эффективного выполнения решений.

В настоящее время в США получили распространение четыре основные формы привлечения рабочих к управлению:

- участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха;
- создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих;
- разработка систем участия в прибыли;
- привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

В 60-е гг. в США получили широкое распространение бригадные методы организации труда и кружки контроля качества, идея создания которых принадлежит американским специалистам по прикладной статистике У. Демингу и Дж. Джурану. Однако впервые кружки контроля качества стали широко применяться в Японии. И только во второй половине 70-х гг. они получили распространение в американских корпорациях.

Привлечение рабочих к участию в высших органах управления корпорацией – советах директоров – на практике встречается крайне редко.

Для снижения сопротивления рабочих организационным изменениям, происходящим в корпорациях, разрабатываются программы повышения "качества трудовой жизни", с помощью которых работники корпорации привлекаются к разработке стратегии ее развития, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем.

Американские ученые продолжают ставить и разрабатывать реальные проблемы менеджмента. Так, Э. Петерсон и Э. Плоумен, авторы известной книги "Организация бизнеса и менеджмент", выделяют шесть основных видов менеджмента: Правительство, государственный менеджмент, военный

менеджмент, Ассоциационный (клубный) менеджмент, бизнес-менеджмент и менеджмент в государственной собственности.

Развивая теорию управления, Петерсон и Плоумен дают определение понятию менеджмент ”как психологический процесс осуществления руководства подчиненными, посредством которого удовлетворяются главные человеческие стремления“.

Видный представитель американского менеджмента Питер Ф. Друкер выступает против расширенного толкования понятия менеджмент, считая, что его следует относить только к предприятию, выпускающему продукцию или оказывающему различные виды услуг.

Друкер сформулировал ряд общих, обязательных функций, которые присущи труду любого менеджера: определение целей предприятия и путей их достижения; организация работы персонала предприятия; создание системы мотивации и координация деятельности работников; анализ деятельности организации и контроль за работой персонала; обеспечение роста людей в организации.

Менеджер не может быть «универсальным гением». Американская практика подбора руководящих работников делает главный акцент на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста.

### ***Особенности японской модели менеджмента***

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения.

Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения своим подчеркнуто прогрессивно-фискальным механизмом, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, и это даёт возможность использовать чувство коллективизма максимально эффективно.

Основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий – повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. Между тем в европейском и американском менеджменте основной целью является максимализация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями.

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, существуют несколько характерных признаков японского управления.

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией.

2. Стабильность так же способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины.

3. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма – явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

4. Гласность и ценности корпорации. Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты.

5. Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпоративных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпоративные ценности на всех уровнях.

6. Управление, основанное на информации. Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем.

Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.

1. Управление, ориентированное на качество. Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота – получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.

2. Постоянное присутствие руководства на производстве. Чтобы быстро справиться с затруднениями и для содействия решению проблем по мере их возникновения японцы зачастую размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.

3. Поддержание чистоты и порядка. Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

В целом японское управление отличает упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.

Японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений осуществляется в Японии путем группового консенсуса.

Можно сказать, что Япония – страна парадоксов. Здесь отвергают личность как отдельного индивидуума, но проявляют уважение к мнению каждого.

Японец дисциплинирован, мыслит интересами группы и способен на экстраординарные усилия для достижения общего блага. Японцы – целеустремленные люди. Они хотят совершенствовать себя до бесконечности. Они готовы упорно работать ради этой цели. Это стремление к совершенству очень помогло японскому менеджменту в интеграции европейского опыта управления в традиционную японскую культуру.

В японских организациях лидер занимает самый ответственный пост. Он сплачивает команду. Он подавляет внутренние конфликты. Его власть принимается всеми безоговорочно. Отсутствие его может привести к печальным результатам: группа теряет единство и тонет во внутренних раздорах.

Японский менеджмент взывает к естественным здоровым инстинктам работников для развития их творчества, мастерства и сознательности. Учебная программа – это стимулирование сотрудничества в работе. Она мобилизует

знания и опыт всей группы. Она еще больше сплачивает ее и развивает дух сотрудничества. Желание избежать работы с оправданием, что "это не моя работа", пропадает, вместо этого возникает готовность нести дополнительную ответственность.

В течение 30–40 лет послевоенного развития японский менеджмент и японская модель экономики позволяли стране эффективно мобилизовать личностный и общественный потенциал народа для реализации постоянного роста производства, недопущения чрезмерного общества и предотвращения извращения социально-экономических отношений под влиянием криминальных элементов.

Завершая вторую главу исследования, необходимо подвести следующие итоги.

Понимание того, что менеджмент – это особый аспект функционирования организации, впервые было осознано в США. А это означает, что менеджмент сам по себе является во многом американским явлением, отражающим особенности американской картины мира.

Одно из существенных отличий европейского менеджмента от менеджмента американского состоит в том, что в Европе даже в рамках крупных концернов и компаний дочерние компании сохраняют заметную долю самостоятельности. Эта самостоятельность может касаться и производственных, и финансовых решений, а также инноваций. Проблемы управления относительно небольшими предприятиями в Европе более актуальны, чем в США.

На японский менеджмент накладывает отпечаток самобытная культура Японии и то, что на мировой рынок она вышла только после Второй мировой войны. Япония переняла у Европы и США положительные аспекты опыта, прежде всего – ориентацию на новые технологии и психологические методы менеджмента. В Японии более высоко ценят опыт работы, чем образование, поэтому руководителей в Японии готовят непосредственно в процессе работы. Если в Европе и США сначала дают теоретические знания, которые затем закрепляются практикой, то в Японии предоставляют практику, которая только затем переходит в знания.

### *Характерные черты европейской модели менеджмента*

Наиболее интенсивные поиски совершенствования управления начались в Западной Европе в конце 70-х гг., когда многие менеджеры столкнулись с тем, что американские методы перестали давать прежние результаты. Из всех **европейских** разработок максимальное значение имеет финский опыт "управления по результатам" и опыт менеджеров Германии по "управлению качеством". Финская организация представляет собой объединение людей для достижения определенных результатов. Всех работников интересуют не цели как идея, а конкретные результаты. Определять результаты должны все вместе. Каждая фирма стремится добиться результатов в 3-х плоскостях: 1) с точки зрения самой деятельности фирмы; 2) с точки зрения продукции или услуг, которые фирма производит; 3) с точки зрения потребителей, т.е.

удовлетворение каких-то специфических потребностей. В каждом подразделении фирмы эти результаты имеют специфическое выражение, по каждой группе результатов можно выделить ключевые. Они могут меняться с течением времени. На основе ключевых результатов определяются цели, достижение целей ведет к получению результатов. Управление включает в себя планирование, организацию выполнения планов, контроль и развитие фирмы. На стадии планирования определяются результаты и результативные цели и разрабатываются перспективные и годовые планы, составляются графики работы. В планирование включается также составление бюджета. Организация включает в себя распределение обязанностей и выработку способов достижения целей и результатов.

Причем исполнителям предоставляется полная самостоятельность в вопросе выбора средств для получения результатов. Контроль главным образом ориентирован на оценку достигнутого и сравнения с запланированными результатами, выявление отклонений и их причин, разработку мер устраняющих причины. Дважды в год проводится всеобщее заседание, посвященное обсуждению результатов. На них вносятся коррективы в совет директоров. Развитие включает в себя определение необходимых изменений во всех областях деятельности, подготовку к ним всех работников (чтоб воспринимали положительно). Изменения могут касаться: структуры, методов работы, системы информации, внутренней культуры, техники и технологии, продукции, рынков сбыта и т.д. Мероприятия группируются в однородные комплексы, которые реализуются на отдельных стадиях изменений или развития:

- 1) робости (никто толком ничего не понял);
- 2) раздоров и кликушества (не верят в изменения);
- 3) стабилизации;
- 4) сотрудничества;
- 5) зрелости.

Особое значение на каждой стадии придается менеджерам. Считается, что они должны подавать пример. Немецкие менеджеры, изучив японский метод признаков качества, решили применить этот метод у себя с учетом немецкой психологии. Первые крупные качества стали появляться в начале 80-х гг. Основное отличие немецких кружков – они создаются по инициативе самих работников, а руководства фирмы. На первом этапе создания администрации фирмы организуется учредительный комитет.

Он проводит разъяснительную работу. Затем назначаются координаторы из числа менеджеров среднего и низшего уровня, которые формируют кружки. Обычно в состав кружка входят 10 чел., которые хорошо друг друга знают, вместе работают. Затем вместо учредительного комитета образуется регулирующая группа из менеджеров высшего звена, задача которых – руководство работы кружков, координация их деятельности. В каждом кружке из числа его членов выбирают руководителя, который обеспечивает контакты кружка с регулирующей группой. Затем каждый кружок под руководством

регулирующей группы составляет программу работы, опирающуюся на письма контроля качества, которые администрация фирмы посылает кружкам. В них обозначены задачи. Заседания кружков проводятся 2 раза в месяц в рабочее время, при необходимости члены кружка приглашают любых специалистов фирмы. Решение проблемы кружки сообщают администрации. Чтобы согласовать программы различных кружков и обеспечить их необходимыми ресурсами, в плановой службе фирмы составляют "портфель контроля качества" (бюджет всех кружков качества). В стране образован союз кружков – это общественная организация, организующая обмен опытом, консультациями, издание литературы. Ежегодно проводятся национальные конгрессы научного общества качества.

### ***Системы мотивации персонала в европейской модели менеджмента***

Системы мотивации персонала в западноевропейских странах имеют много общего с американскими принципами управления, однако не тождественны им. Рассмотрим специфические особенности моделей мотивации компаний Западной Европы.

"Шведская модель" управления и мотивация трудовой деятельности персонала всегда привлекала внимание отечественных и зарубежных специалистов. Наряду с признанием господства частной собственности и рыночного регулирования в производственной сфере, в основу "шведской модели" положены принципы высокой социальной защищенности населения, полной занятости и выравнивания доходов.

Вместе с тем, нельзя не отметить и другую сторону эффекта долговременного воздействия "шведской модели" развития на мотивацию труда. В последние годы социал-демократы, стоявшие у истоков формирования "шведской модели" и обеспечивающие ее практическую реализацию, обеспокоены тем, что "шведский социализм" стал давать сбои именно в силу достигнутого высокого уровня социальных гарантий.

Как показали исследования последних лет, высокая социальная защищенность человека в Швеции стала оказывать негативное влияние на трудовую активность населения и явилась одной из причин снижения трудовой мотивации людей, развития психологии социального иждивенчества, препятствующей эффективному использованию трудового потенциала и дестимулирующая предпринимательство. В сложившихся условиях социал-демократы столкнулись с необходимостью пересмотра ряда постулатов своей социально-экономической политики с учетом принципа: благосостояние каждого шведа должно быть заработано, а не просто оплачено из государственных фондов.

Достаточно успешно решается проблема трудовой мотивации работников в Великобритании. Президент Британского института управления Б.Вольфсон считает, что "сегодня конкурентоспособность фирм определяется не качеством производимой продукции, а качеством персонала. Победителем выходит тот, кто способен наилучшим образом привлечь, закрепить и мотивировать тех работников, у кого есть талант и напористость в работе".

Одной из основных особенностей мотивации персонала в западноевропейских странах, в том числе, Великобритании, является более широкое, чем в США, распространение партнерских отношений между предпринимателями и рабочими. Это проявляется в еще более активном (по сравнению с американскими компаниями) участии персонала в собственности, прибылях и принятии решений, что обусловлено спецификой характера собственности. Так, в странах Западной Европы более широко развиты производственные кооперативы, которые можно рассматривать как самоуправляющиеся структуры, а также государственные предприятия, где работники участвуют в оперативном управлении производством.

Примером формирования партнерских отношений в Великобритании является функционирование на предприятиях Консультационных комитетов рабочих и Консультативных объединений по разработке социальных планов.

В Финляндии введена система «управления по результатам», при которой руководство совместно с подчиненными определяет результаты, которые они намерены достичь.

В Австрии, Дании, Голландии, Люксембурге, Швеции принято соответствующее законодательство об обязательном участии рабочих в Советах директоров компаний с правом голоса. Работники компаний Франции также имеют своих представителей в советах директоров, но без права голоса в принятии решений. Во многих странах Западной Европы (Австрии, Франции, Швеции и др.) сотрудники имеют право участвовать также в решении социальных вопросов.

Специальными законами регулируется вовлечение работников в управление в Германии, в соответствии с которыми там созданы производственные советы (Советы предприятий).

Право участия производственного совета в управлении предприятием распространяется на следующие вопросы:

- принятие и изменение устава предприятия, организации производства и профессионального взаимодействия работающих;
- вопросы рабочего времени (определение начала и конца рабочего дня, перерывов в работе и т.п.);
- временные сокращения или продление рабочего времени на предприятии;
- время, место и форма оплаты труда;
- определение общих принципов и графика отпусков, а также решение вопросов об отпусках для отдельных работников в случае возникновения разногласий между работниками и работодателем;
- разработка и принятие инструкций по предотвращению на производстве несчастных случаев и профессиональных заболеваний;
- внедрение и применение технических средств контроля за поведением и производительностью работников;
- вопросы социального обеспечения;

– вопросы формирования политики в области заработной платы и применения новых форм оплаты труда;

– вопросы персонального отбора, назначений, перемещений и др.8

В Германии на предприятиях с числом занятых более 100 человек предусмотрено образование так называемых экономических комиссий, состоящих из членов производственного совета и представителей работодателя, которые занимаются решением только экономических вопросов.

Если количество работников превышает 500 человек, то на немецких предприятиях могут создаваться наблюдательные советы, право выдвижения кандидатур в которые имеют производственные советы и высшие производственные организации данной отрасли. Кроме того, участие трудящихся в управлении может осуществляться и через назначаемого наблюдательным советом Директора по труду, в ведении которого находятся кадровые вопросы, вопросы социальной сферы и заработной платы.

Практика управления немецкими предприятиями показывает, что подобная политика привлечения трудящихся к управлению способствует развитию их трудовой активности, мотивации и, в конечном итоге, улучшению конечных результатов производства.

Заслуживает внимания также система мотивации персонала, применяемая в Нидерландах. Ключевым моментом, определяющим заинтересованность и активность работников, является высокий уровень социальной защищенности, льгот и компенсаций. Основные направления мотивации и защиты прав наемных работников закреплены законодательно в соответствующих актах и положениях (о минимальной заработной плате, отпускных днях, компенсации дорожно-транспортных расходов, социальном страховании, условиях труда и др.). Руководство фирм, учреждений и организаций имеет право отклоняться от них только в сторону увеличения льгот и компенсаций. В компаниях Нидерландов положения, способствующие усилению трудовой мотивации, разрабатываются Советом председателей подразделений (где они имеются) и профсоюзами. Департамент по персоналу имеет право внести свои предложения по совершенствованию системы мотивации персонала. При доказательстве эффективности рекомендуемых им мер предложения принимаются и реализуются на практике.

Законодательством Нидерландов установлено также, что при необходимости консультации врача работнику дается два оплачиваемых часа, в течение которых он может осуществить визит к специалисту.

На отдельных предприятиях при отсутствии невыходов на работу по каким-либо причинам (в частности, по болезни) в течение 3-х месяцев работник получает дополнительно один оплаченный день отдыха. Эту систему взяло на вооружение правительство страны, и в настоящий период готовится проект по созданию соответствующего нормативного документа, вводящего это правило повсеместно с целью мотивирования работников.

### ТЕМА 2 ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

- 1. Основные этапы развития теории и практики менеджмента**
- 2. Школа научного управления**
- 3. Классическая (административная) школа**
- 4. Школы человеческих отношений и поведенческих наук**
- 5. Школы 1940-1960-х годов**
- 6. Содержание и этапы процессного подхода**
- 7. Специфика ситуационного менеджмента**
- 8. Системный подход в менеджменте**

#### 1. Основные этапы развития теории и практики менеджмента

Первое проявление настоящего интереса к управлению как к самостоятельному виду профессиональной деятельности следует отнести к концу девятнадцатого началу двадцатого веков.

Изменение отношения к управлению организацией не было неожиданным. Понимание проблемы необходимости рационального управления для более эффективного достижения целей организации начало развиваться с середины XIX века.

Появление и оформление управления как области научных исследований было, во-первых, ответом на потребности большого бизнеса в профессиональном управлении. Во-вторых, этому способствовала открывшаяся возможность воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции. И, в-третьих, явилось достижением небольшой группы инициативных и любознательных людей, проявивших горячее желание искать лучшие и эффективные приемы и способы выполнения работы.

Успехи в развитии науки управления были взаимосвязаны с достижениями в других областях знаний, в том числе с развитием техники и исследованиями человека и человеческих отношений (математика, инженерные науки, психология, социология и др.).

В силу этого менеджмент как управление организацией приобрел междисциплинарный характер. По мере того, как развивались эти области знаний, теории и практики управления получали все больше информации о факторах, влияющих на успех организации. Междисциплинарную науку управления организацией стали называть управленческой мыслью. Полученные новые знания помогали специалистам осознать причины, почему более ранние теории в определенных условиях не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к решению управленческих проблем.

В то же время в мире происходили великие перемены, связанные с научно-техническим прогрессом, с изменением в отношениях общества и правительств к бизнесу. Эти и другие факторы заставили представителей управленческой мысли глубже понимать наличие не только внутренних, но и внешних по отношению к организации факторов, влияющих на достижение успеха в бизнесе. Были разработаны новые подходы к управлению, которые фактически отражали эволюцию менеджмента как науки.

**С учетом этой эволюции известны четыре подхода к управлению.**

1. Подход к управлению с позиций выделения различных школ, базирующихся на соответствующих концепциях.

2. Процессный подход.

3. Системный подход.

4. Ситуационный подход.

Основные этапы эволюция управленческой мысли могут быть представлены табл. 2.1.

Таблица 2.1 – Эволюция управленческой мысли

Подходы, школы	Годы
<b>Подход с позиций школ управления</b>	
– Школа научного управления	1885 – 1920
– Школа административного управления	1920 – 1950
– Школа человеческих отношений	1930 – 1950
– Школа поведенческих наук	1950 – по настоящее время
– Подход с позиций количественных методов	1950 – по настоящее время
<b>Процессный подход</b>	1920 – по настоящее время
<b>Системный подход</b>	конец 1950-х – по настоящее время
<b>Ситуационный подход</b>	конец 1960-х – по настоящее время

### 2. Школа научного управления

Школа научного управления (1885-1920 гг.) связана с работами Фредерика У. Тейлора, Франка и Лилии Гилберт и Генри Гантта. Школа научного управления получила развитие в США в начале XX века.

Первым этапом становления методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Были выдвинуты аргументы в защиту отделения управленческих функций, названных функциями обдумывания (анализа) и планирования, от непосредственного выполнения работы. В результате Ф.Тейлором был сформулирован важный вывод, ставший началом формирования концепции научного управления:

Работа по управлению – это определенная специальность, и организация в целом выиграет, если каждая группа (администрация и рабочие) будет сосредоточена на том, что она делает лучше всего.

Авторы работ по научному управлению выдвинули и обосновали важность отбора и необходимость обеспечения обучения людей, которые физически и интеллектуально соответствовали бы выполняемой ими работе. Сущность достижений школы научного управления (известных также как система Тейлора) заключалась в рациональной организации труда, разработке формальной структуры организации и определении мер по сотрудничеству между управляющим и рабочими.

**Основные принципы Тейлора и его школы** могут быть сформулированы в следующем виде:

1. Создание научного подхода (методики) к организации выполнения конкретной работы. Этот подход включал разделение работы на отдельные элементы и определение научно обоснованного способа ее выполнения на базе научного исследования каждого элемента, заменяющего собой старые традиционные и практически сложившиеся методы работы.

2. Отбор рабочих для выполнения конкретной работы на основе научных критериев, их тренировка и обучение новым способам ее выполнения.

3. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научно разработанной системы организации труда.

4. Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования, чтобы заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производят больше, должны получать более высокое вознаграждение.

Концепция научного управления стала начальным этапом становления и признания менеджмента как науки и самостоятельной области исследования. Начало развитию школы научного управления положила книга Тейлора "Принципы научного управления".

### **3. Классическая (административная) школа**

Школа административного управления (1920-1950гг.) была направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. Исходная идея концепции административной школы сводилась к тому, что существуют определенные универсальные принципы управления, следование которым приведет организацию к успеху.

Авторами и видными последователями этой концепции и школы в целом были: Анри Файоль, Линдал Ф. Урвик, Джеймс Муни, Макс Вебер и Ральф С. Дэвис.

Главный вклад административной школы в теорию управления состоит в том, что ее концепция определяла управление как универсальный процесс,

состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, включая: планирование, организацию, контроль.

Управлять (по Файолю) – значит предвидеть, организовать, а также сопрягаться, согласовывать, контролировать (1923 г.).

А. Файолю принадлежит также разработка принципов построения структуры организации и управления производством, которые не потеряли своей актуальности и в современном менеджменте. В силу этого школу административного управления называют также классической школой.

В рамках концепции административной школы в 20-е годы сформулировано понятие организационной структуры организации, как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию. При этом организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивается внутренней рационализацией ее деятельности без учета влияния внешней среды.

#### **4. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук.**

Концепция психологии и человеческих отношений (1930–1950 гг.). Хотя авторы научного управления и классической школы признавали значение человеческого фактора, их дискуссии и учет этого фактора ограничивались справедливой оплатой, экономическим стимулированием и установлением формальных функциональных отношений.

Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность осознать человеческий фактор как основной элемент организации. Так как это движение и концепция явились реакцией на недостатки классической (административной) школы управления, школа человеческих отношений получила название неоклассической. Самыми крупными авторитетами этой концепции являются Мэри Паркер Фоллетт и Элтон Мейо. Последователями этой школы были также: А. Маслоу, и другие.

Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений впервые определила менеджмент как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц" (М. Фоллетт).

Исследования, проведенные психологом А. Маслоу, показали, что мотивами поведения и поступков людей являются не экономические факторы, как считали сторонники концепции научного управления, а различные потребности, которые не могут быть удовлетворены в денежном выражении. Производительность труда рабочих могла повышаться не столько в связи с увеличением зарплаты, сколько в результате изменения отношений между рабочими и менеджерами, наличия удовлетворенности работниками своим трудом и отношениями в коллективе.

**Школа поведенческих наук и теория человеческих ресурсов.** Школа поведенческих наук возникла в 30-е годы прошлого столетия. Активизация же деятельности школы приходится на 1950-1960-е гг. Свое название школа

получила от широко известных психологических терминов ”бихейвио“, ”бихейвиоризм“ (поведение, наука о поведении). Исходная предпосылка бихейвиоризма заключается в том, что необходимо изучать не сознание, а поведение человека, которое представляет собой реакцию на стимул.

**В управлении такой подход был перенесен на работающего человека и конкретно на отношения между менеджерами и работающими. Суть этих отношений основана на том, что работающий, получая хорошее вознаграждение (материальное и моральное) от менеджера, отвечает на него положительной реакцией — хорошей работой.**

Школу поведенческих наук можно представить как развитие и углубление концепции человеческих отношений, но при этом в рамках новой школы возникли и иные концепции, существенно отличные от школы человеческих отношений.

Начало новой концепции в науке управления положил У. Бернارد, опубликовавший в 1938 году работу ”Функции администратора“. Среди более поздних последователей этой концепции следует отметить: Р. Лайкерта, Ф. Герцберга, А. Маслоу, Д. Мак-Грегора. Эти и другие исследователи занимались вопросами социального взаимодействия на предприятии, мотивации потребностей, характера менеджмента, форм общения в коллективе, лидерства в организационной структуре. Основной целью этой школы был поиск путей повышения эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Поэтому новая концепция получила название теории человеческих ресурсов. Новый подход был направлен на разработку таких приемов менеджмента, которые способствовали бы осознанию человеком его возможностей на основе применения основных концепций поведенческих наук к управлению организацией.

В рамках этой теории был разработан ряд концепций и положений об индивидууме и ”кооперации“, формальной и неформальной системах, мотивации и потребностях, лидерстве в организации.

Заслугой школы является изучение проблемы мотивов и потребностей, а также возможностей их эффективного использования в менеджменте. Мотивация работника имеет три уровня: потребности, цели, вознаграждения. Для эффективного использования сотрудника следует учитывать еще два фактора: факторы усилий и способностей человека.

Вывод этой школы, что работа человека будет в том случае успешной, если положительная мотивация сопровождается достаточными усилиями и определенными способностями, стал программой эффективного управления трудовыми ресурсами, а научная концепция стала известной как теория человеческих ресурсов.

### 5. Школы 1940-1960-х годов

1940-1960 гг. характеризуются развитием менеджмента в рамках нескольких школ, отличных от школы поведенческих наук. Такими школами были: эмпирическая или прагматическая школа управления, школы, связанные с теориями технократического менеджмента и школа науки управления. Эти школы оставили определенный след в развитии управленческой мысли, но в основном они носили характер частного развития определенных сфер и проблем управления организацией.

**Эмпирическая (прагматическая) школа управления.** Основатели школы: Э. Петерсен, Г. Саймон, Р. Дэвис и др. В развитии школы принимали участие представители крупного бизнеса. Специалисты этой школы не отрицали значения теоретических принципов и использования достижений конкретных наук, но считали более важным анализ непосредственного опыта управления.

Основной вклад школы в развитие управленческой мысли может быть определен следующим образом:

1. Развитие внутрифирменного менеджмента, в том числе разработка рекомендаций по управленческим структурам, по организации линейных и функциональных служб, систем технического и информационного управления и другим вопросам менеджмента.

2. Исследование и внедрение в практику управления новых, эффективных приемов обучения менеджеров (пример: слоуновская школа менеджеров).

3. Идеологи школы предприняли попытку разработать ряд проблем, которые стали особенно актуальными в 70-80-е годы (вопросы централизации и децентрализации управления, введение целевого управления, классификация функций управления, организация труда руководителей и т.д.).

4. Профессионализация менеджмента.

**Теории технократического менеджмента.** В 1950-1960-е гг. наиболее известными были концепции (школы): теория элит, теория технократии и теория индустриального общества.

1. Теория элит. В основе этой концепции лежит деление общества на всемогущую элиту и подчиненную ей толпу, в управлении такому подходу соответствует выделение квалифицированных руководителей и неквалифицированных масс.

2. Теория технократии. Суть концепции: грядущая эпоха будет эпохой государства инженерной и технической интеллигенции. Менеджмент будущего станет менеджментом технократии (представителей науки и техники).

3. Теория индустриального общества. Положения теории включают два ключевых момента: противоречия в обществе объясняются различной степенью образованности людей, и ведущая роль в управлении отводится технократическому менеджменту. Фактор образованности является базисным в

экономической жизни общества. При разрешении проблемы эффективного управления предпочтение отдано групповому решению.

Теории технократического управления внесли новые элементы в управленческую мысль своей направленностью на повышение качественного (образовательного) уровня общества и менеджмента.

**Школа науки управления.** Получила развитие в 50-х годах как результат использования достижений прикладной математики и инженерных наук в развитии управленческой мысли. Следует обратить внимание на различие переводов двух понятий *scientific management* (научное управление), которое в американской литературе прямо связано со школой Тейлора и его последователями, и *management science* (наука управления), которая связана с применением количественных методов в управлении.

Количественные методы под общим названием "исследование операций" были разработаны для решения прикладных задач во время второй мировой войны (эффективное использование средств противовоздушной обороны, война подводных лодок при сопровождении конвоев, минирование японских портов и др.).

Исследование операций по своей сути представляло использование методов научного исследования для решения проблем управления, в основу которых были положены модели ситуаций. Применение моделей позволило упростить сложные проблемы для их более глубокого изучения и понимания.

Ключевой характеристикой школы науки управления является использование математических моделей для количественной оценки и анализа исследуемых процессов и проблем. Развитие компьютерной техники ощутимо повлияло на развитие количественных методов в управлении, что позволило разрабатывать и использовать в практических исследованиях математические модели возрастающей сложности, приближающиеся к реальным процессам.

"Производственная демократия" (или партисипативное управление) стала рассматриваться как форма соучастия всех работников организации в принятии решений, затрагивающих их интересы.

Авторами идеи "производственной демократии" принято считать социологов Дж. Коула и А. Горца, которые предлагали управление корпорациями осуществлять посредством производственных советов, контролируемых рабочими. Благодаря участию в работе этих советов, рабочие постепенно научились бы контролировать весь процесс производства сначала в рамках одной корпорации, а затем и в целом по промышленности.

Партисипативное управление можно рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации. Целью партисипативного управления является совершенствование использования всего человеческого потенциала организации.

Партисипативное управление предполагает расширение привлечения работников к управлению по следующим направлениям:

- предоставление работникам права самостоятельного принятия решений;
  - привлечение работников к процессу принятия решений (сбор необходимой информации для принятия решения, определение приемов и способов выполнения принятого решения, организация работ);
  - предоставление работникам права контроля за качеством и количеством выполненной ими работы;
  - участие работников в совершенствовании деятельности как в целом всей организации, так и отдельных ее подразделений;
  - предоставление работникам права создавать рабочие группы по интересам, привязанностям с целью более эффективного выполнения решений.
- В настоящее время в США получили распространение четыре основные формы привлечения рабочих к управлению:
- участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха;
  - создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих;
  - разработка систем участия в прибыли;
  - привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

### **6. Содержание и этапы процессного подхода**

**Процессный подход** рассматривает управление как процесс, состоящий из последовательных взаимосвязанных действий, или функций направленных на достижение целей организации.

Процессный подход хронологически является первым среди рассматриваемых подходов. Его рождение относится к 20-м гг. XX в. и связано с именем Анри Файоля.

**Первый этап** – с 20-х гг. до настоящего времени. Процесс управления рассматривается как взаимосвязанная цепь повторяющихся функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля.

**Второй этап** – с 40-х гг. до настоящего времени. Процесс управления изучается как процесс, включающий три стадии: принятие управленческого решения, организацию исполнения управленческого решения и контроль его исполнения.

Новый, **третий этап** в развитии процессного подхода начался совсем недавно, в 90-х гг. прошлого века, и получил название ”реинжиниринга бизнес-процессов“.

Впервые термин ”**реинжиниринг бизнес-процессов**“ (от англ. business process reengineering, BPR) был введен М.Хаммером, который определяет этот вид деятельности как ”фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы“.

Реинжиниринг бизнес-процессов ориентирован на коренную перестройку всей деятельности предприятия, а не на частичные изменения в той или иной сфере управления.

Поскольку BPR оперирует с такими понятиями, как бизнес-процесс, бизнес-система, деловая процедура, то в целях более четкого восприятия этих терминов следует дать следующие определения.

**Бизнес-система** – это связанное множество бизнес-процессов, конечной целью которой является выпуск продукции. Под продукцией, понимают товары, услуги и документы.

**Бизнес-процесс** – это горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов.

**Деловая процедура** – это функция, задача, цепь событий, происходящих в течение определенного промежутка времени и обладающих познаваемым результатом.

**Существуют следующие категории бизнес-процессов:**

- процессы, непосредственно обеспечивающие выпуск продукции;
- процессы планирования и управления;
- ресурсные процессы;
- процессы преобразования.

**Бизнес-процесс характеризуется:**

- существующей технологией реализации бизнес-процесса;
- существующей структурой бизнес-системы;
- средствами автоматизации, оборудованием, механизмами и т.п., обеспечивающими реализацию процесса.

**Показателями оценки эффективности бизнес-процессов** являются:

- количество производимой продукции заданного качества, оплаченное за определенный интервал времени;
- количество потребителей продукции;
- количество типовых операций, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени;
- стоимость издержек производства продукции;
- длительность выполнения типовых операций;
- капиталовложения в производство продукции.

В результате реинжиниринга бизнес-процесса коренным образом изменяются основные элементы трудового процесса и системы управления, а именно:

1) персонал. Он должен быть способным выполнить новое, обогащенное, ориентированное на бизнес-результат трудовое задание. Вот почему к персоналу предъявляются более жесткие профессионально-квалификационные требования. Менеджеры перестают выступать в качестве надсмотрщиков и

становятся своеобразными тренерами. Меняются принципы, методы и стиль их работы;

2) производственная структура и организационная структура управления предприятием, которые становятся все более гибкими, адаптивными и органичными;

3) информационная система предприятия, которая должна быть основана на современных компьютерных информационных системах и технологиях.

### 7. Специфика ситуационного менеджмента

Ввиду того, что концепции всех предшествующих школ и подходов к управлению так и не привели к выработке действенного способа управлять, который бы в любой ситуации позволял руководителям оперативно решать управленческие задачи и тем самым существенно повышать эффективность организаций, возник **ситуационный подход** как попытка увязать конкретные приемы и концепции более ранних школ с различными ситуациями.

В 60-е гг. ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Не существует единого "лучшего" способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Центральный момент – **ситуация** – конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Ситуация характеризуется ситуационными переменными.

Виды управленческих ситуаций – производственные, хозяйственные, плановые, отчетные, риска и неопределенности, проблемные, конфликтные, игровые, конкретные, экспериментальные и т.д.

Если процессный и системный подходы применяются в предвиденных стандартных обстоятельствах, то ситуационный подход чаще всего используют в нестандартных и непредвиденных обстоятельствах, когда за очень короткое время необходимо правильно оценить сложившуюся ситуацию и принять единственно верное решение.

В 1948 году профессор университета штата **Огайо Ральф Стогдилл** провел детальное исследование характерных качеств лидеров и их профессиональных умений. Он пришел к выводу, что по большей части наличие тех или иных черт и навыков, присущих лидерам было обусловлено конкретной ситуацией управления: внешним и внутренним контекстом работы топ-менеджера.

В рамках этого подхода предпринята попытка увязать конкретные практические приемы и научные концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективным способом.

В качестве **ситуационных переменных** принято рассматривать две группы:

– внешние – конкуренты, источники получения техники и технологии, социальные факторы, государственное регулирование и т.п.

– внутренние – люди, цели, технология, задачи, структура и т.п.

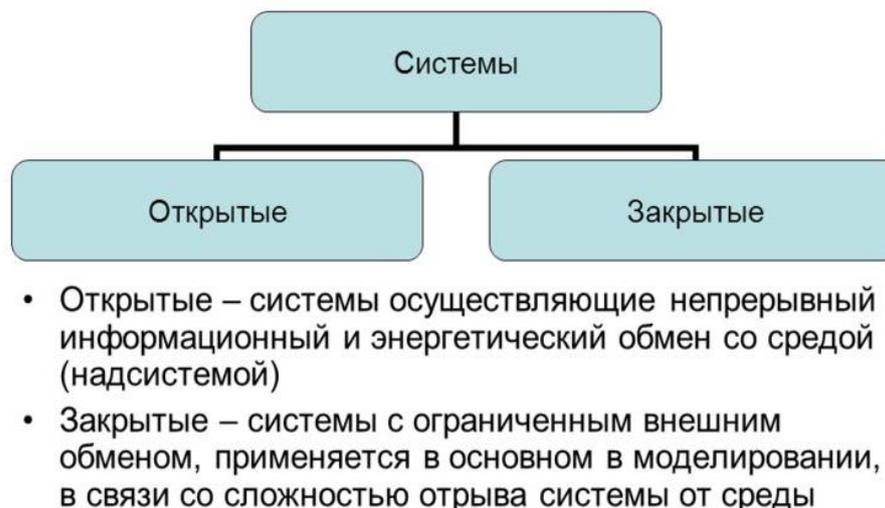
Безусловно, описать все переменные, влияющие на организацию невозможно. На практике каждый менеджер сам определяет критерии отбора значимых переменных, сознательно отказываясь от второстепенных. Задача общего менеджмента – дать наиболее универсальные, но в то же время действенные модели организации, систем управления и контекста (ситуации).

### 8. Системный подход в менеджменте

**Системный подход** в менеджменте представляет собой способ мышления по отношению к управлению и организации. Его нельзя путать с набором различных принципов действия для управленческого аппарата.

Впервые применение этого инструмента управления отмечено в конце 50-х годов, и послужило огромным вкладом в научную школу управления.

**Система** представляет собой некоторую целостность, состоящую из частей, тесно взаимосвязанных между собой. При этом у каждой части есть свое предназначение и свой вклад в общие характеристики системы. Любую организацию можно представить в виде системы. Это может быть как открытая, взаимодействующая с внешней средой, так и закрытая система, имеющая фиксированные жесткие ограничения и не зависящая от окружающей среды.



**Рисунок 2.1 – Классификация систем по характеру взаимоотношений со средой**

Возникновение этого общенаучного подхода связано с именем австрийского биолога **Л. фон Берталанфи**, эмигрировавшего в США в 1930-х годах. В теории систем принято выделять две основные категории:

– закрытые системы – имеют жесткие фиксированные границы, являются самообеспечивающимися, самодостаточными, не (относительно) зависят от среды, окружающей систему;

– открытые системы – не имеют жестких границ, находятся в постоянном взаимодействии с внешней средой, как правило имеют механизмы адаптации к изменениям в окружении.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой.

Энергия, информация, материалы – это объекты обмена с внешней средой проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающей извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира.

Итак, в системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Исходя из наличия в этих структурах подсистем, с научной точки зрения, существуют различные школы управления. Так, поведенческая школа занимается социальной подсистемой, техническая школа – управлением с использованием научного подхода. Системный подход в менеджменте очень важен в случае, когда модель организации соответствует типу открытой системы. Другими словами, организация может получать из внешней среды капитал, информацию, материалы и человеческие ресурсы. Все эти компоненты носят название ”входы“. Во время осуществления своей деятельности организация должна обрабатывать эти входы, преобразовывая их в услуги или готовую продукцию, которые и будут являться ее выходами. При эффективной системе управления во время преобразования будет получена добавочная стоимость входов, а также прибыль, рост объема продаж и расширится сфера деятельности организации.

Любая система требует определенной координации аспектов осуществления хозяйственной деятельности. Системный подход к менеджменту позволяет увязывать между собой задачи, которые возникают при достижении организации поставленных стратегических целей. Другими словами, данный подход занимается:

- разработкой целей организации, доведения их до сведения сотрудников и получения обратной связи;
- стратегическим планированием;
- построением культуры организации; - анализом рынка сбыта;
- бизнес-планированием.

Главные принципы системного подхода:

- единство – система рассматривается как единое целое и как совокупность частей;

- целостность – элементы могут быть разной направленности, но они одновременно совместимы;

- динамичность – способность системы к изменению состояния под воздействием направленных или случайных факторов;

- взаимозависимость системы и среды, т.е. система проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой;

- иерархичность – т.е. ранжирование частей, каждый элемент системы рассматривается как подсистема, а сама система – как элемент более сложной системы;

- организованность – приведение в порядок составных частей и объединяющих их связей;

- множественность состояний и описания системы – построение различных моделей, каждая из которых описывает определенное состояние системы;

- декомпозиция – возможность расчленения объекта на составные части, каждая из которых имеет цели, вытекающие из общей цели системы.

Применение системного подхода положило начало новому способу мышления по отношению к организации и управлению. Организация стала пониматься как система – некая ценность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого, все части взаимосвязаны. Организация – открытая система, т.е. она взаимодействует с внешней средой, которая в значительной степени определяет выживаемость организации.

**ТЕМА 3**  
**ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

- 1. Принципы менеджмента: понятия, требования к формулировке, классификация**
- 2. Двенадцать фундаментальных принципов управления Г. Эмерсона**
- 3. Классические принципы управления А. Файоля**
- 4. Понятие и функциональное назначение методов менеджмента**
- 5. Организационные методы менеджмента**
- 6. Экономические методы менеджмента**
- 7. Социально-психологические методы менеджмента**

**1. Принципы менеджмента: понятия, требования к формулировке, классификация**

**Принципы менеджмента** – основные правила деятельности организации для достижения поставленной цели.

Требования к принципам менеджмента: объективность, обязательность следования, системность, признанность.

Начало формированию системы принципов управления положили труды Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эммерсона, Г. Форда.

Так, Ф. Тейлор разработал принципы организации труда рабочих, Г. Эмерсон – 12 принципов производительности, Г. Форд — принципы организации конвейерной сборки, Существенный вклад в разработку принципов менеджмента внесли также М. Вебер, Л. Урвик, П. Друкер и др.

**Принципы менеджмента делятся на три группы:**

1. Общие и структурно-функциональные принципы управления производством.

2. Принципы, определяющие взаимоотношения в коллективе (принципы управления людьми).

3. Принципы, способствующие формированию личности менеджера-руководителя.

В числе принципов первой группы можно назвать: прибыльность, маркетинговый менеджмент, структуры управления (линейная, функциональная) плановости, научной организации труда, компьютеризации. Плановость в рыночной экономике основывается на экономической свободе товаропроизводителя и экономическом самоопределении личности. Принципы наученной организации труда, инноваций и структурных изменений основываются на законе рыночной конкуренции.

Вторая группа принципов связана с отношениями между руководителями различных рангов и членами производственных коллективов организации. Ориентация на человека является основой менеджмента. Стратегия взаимоотношений под общим понятием человеческого фактора (человеческих отношений) включает:

- партнерство между руководителем (менеджером) и руководимым им коллективом;
- целевая установка на создание менеджером лучших условий труда;
- делегирование полномочий (децентрализация управления);
- отказ от привилегий;
- расширение сфер общения с подчиненными;
- экономические, моральные, социальные поощрения.

**Партнерство** – замена жестких отношений подчиненности отношениями доверия.

**Делегирование (децентрализация)** – передача прав подчиненным самостоятельно принимать решения на более низком уровне подчиненности.

**Лучшие условия** – создание хорошего микроклимата, сохранять социальные, моральные и культурные ценности на предприятии.

Моральные принципы лежат в основе повышения производительности труда.

Третья группа принципов связана с формированием личности и имеет большую социально-педагогическую значимость. Это базисная группа принципов в плане функционирования первых двух. Обеспечить выполнение первых двух групп принципов невозможно без хорошо подготовленного, обладающего соответствующими качествами руководителя. А поэтому принцип подготовки кадров в менеджменте имеет первостепенное значение.

## **2. Двенадцать фундаментальных принципов управления Г. Эмерсона**

Американский ученый Гаррингтон Эмерсон (1853-1931) является одним из видных последователей Ф.Тейлора. В 1900 г. вышла его книга "Производительность как основание для управления и оплаты труда", а в 1912 г. главный труд его жизни "Двенадцать принципов производительности". В этой работе он сформулировал широко известные в настоящее время 12 принципов управления, обеспечивающих рост производительности труда:

### 1. Точно поставленные цели.

Первым принципом является необходимость точно поставленных определенных идеалов или целей.

Неопределенность, неуверенность, отсутствие отчетливо поставленных целей, которые так характерны для наших исполнителей, являются лишь отражением неопределенности, неуверенности, отсутствия отчетливо поставленных целей, которыми страдают сами руководители.

Перед руководителем промышленного предприятия, если он только не лишен здравого смысла, открываются лишь два пути. Либо он выставляет свои личные идеалы и отказывается от всех несогласных с ним принципов производительности, либо, наоборот, принимает производительную организацию и принципы производительности и вырабатывает соответствующие им высокие идеалы.

### 2. Здравый смысл.

Создать творческую созидательную организацию, тщательно выработать здравые идеалы, чтобы затем твердо проводить их в жизнь, постоянно рассматривать каждый новый процесс не с ближайшей, а с высшей точки зрения, искать специальных знаний и компетентного совета повсюду, где только можно их найти, поддерживать в организации сверху донизу высокую дисциплину, строить всякое дело на твердой скале справедливости – вот основные проблемы, к немедленному разрешению которых призван здравый смысл высшего порядка. Но быть может, еще труднее будет ему справиться с бедствиями чрезмерного оборудования, этого прямого результата первобытной организации, привыкшей работать с колоссальными природными богатствами.

### 3. Компетентная консультация.

Компетентная консультация должна сверху донизу пронизывать всякое предприятие, и если на деле компетентный совет не проводится в жизнь, то виною этому недостаточность организации, отсутствие в ней какой-то необходимой единицы. И эта все еще не созданная единица есть специальный аппарат повышения производительности.

### 4. Дисциплина.

При действительно рациональном управлении особых правил дисциплины почти нет, а наказаний за их нарушение еще меньше. Зато есть стандартные писанные инструкции, из которых каждый работник знает, какова его роль в общем деле, точное определение обязанности, есть быстрый, точный и полный учет всех существенных действий и результатов, есть нормализованные условия и нормированные операции, есть, наконец, система вознаграждения за производительность.

Почти на всех производственных предприятиях рабочие и служащие недостаточно дисциплинированы, администрация обращается с ними недостаточно честно и справедливо, диспетчерство поставлено настолько плохо, что производственные наряды еле попадают в цеха и мастерские, точного и рационального планирования нет почти нигде, а где и есть, там оно очень слабо, стандартных писанных инструкций нет, оборудование не нормализовано, операции не нормированы, системы вознаграждения за производительность никуда не годится.

Настоящий организатор, ни в коем случае не допускает в свою организацию тех людей, из-за которых в дальнейшем могут возникнуть трения; тем самым он на девять десятых устраняет возможности беспорядков. Настоящий организатор непременно заботится о духе коллектива. Таким

образом, возможность нарушений дисциплины сводится к одному шансу на сто, что и представляет собой соотношение вполне нормальное, так как с этим единственным шансом организатор всегда и очень легко справляется.

Если определенные идеалы имеются у одних работодателей, то этого еще недостаточно; идеалы эти должны быть переданы и всем рабочим, и служащим, а кто изучал массовую психологию, тот знает, что сделать это очень легко. Но ожидать от среднего рабочего, чтобы он глядел на дело с более широкой точки зрения, чем та, которая открывается ему с его рабочего места, нелепо. Если это рабочее место неопрятно, грязно, беспорядочно, если рабочий не имеет необходимых удобств, то ни самые усовершенствованные машины, сооружения, ни вообще вся та масса лишнего оборудования, на которую мы возлагали в прошлом столько надежд, рабочего не вдохновят.

Автоматическая дисциплина, заслуживающая включения в число принципов производительности, есть не что иное, как подчинение всем прочим одиннадцати принципам и строжайшее их соблюдение так, чтобы принципы эти ни в коем случае не стали двенадцатью отдельными, ничем не связанными правилами.

### 5. Справедливое отношение к персоналу.

Подобно всем прочим принципам производительности, справедливое отношение к рабочим и служащим должно быть нормализовано, оно должно находиться в согласии со всеми прочими одиннадцатью принципами, должно составлять специальный предмет работ особой высококвалифицированной штабной группы, пользующейся помощью и советами целого ряда специалистов: характерологов, гигиенистов, физиологов, психологов, бактериологов, знатоков техники безопасности, инженеров по отоплению и освещению, экономистов, специалистов по вопросам зарплаты, бухгалтеров, юристов. Словом, в этой работе, как и во всякой другой, необходимо пользоваться всей сокровищницей соответствующих человеческих знаний. Пользуясь поддержкой правильной организации предприятия, основываясь на идеалах и здравом смысле, развиваясь под влиянием советов компетентных специалистов, упрощая свои задачи с помощью немедленного исключения неподходящего человеческого элемента, принцип справедливости проводится в жизнь путем быстрого, точного и полного учета, путем нормирования операций, путем точных писаных инструкций, путем подробных расписаний и вообще всего, чего требуют от предприятий двенадцать принципов производительности.

### б. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.

Цель учета в том, чтобы увеличить число и интенсивность предостережений, чтобы дать нам такие сведения, которых мы через внешние чувства не получаем.

Учет имеет своей целью победу над временем. Он возвращает нас к прошлому, позволяет заглядывать в будущее. Он побеждает и пространство, сводя, например, целую железнодорожную систему в простенькую кривую

графика, расширяя на чертеже тысячную долю миллиметра до целого фута, измеряя по линиям спектроскопа скорость движения отдаленнейших звезд.

Учетным документом мы называем все, что дает нам сведения.

Администратор или бухгалтер не может знать положение своего предприятия, пока учетные данные не сообщат ему относительно каждой функции или операции следующие сведения:

- Нормальное количество материалов;
- Эффективность использования материалов;
- Нормальная цена материала за единицу;
- Эффективность цены;
- Нормальное количество единиц времени на данную работу;
- Эффективность фактически израсходованного времени;
- Нормальная высота ставок оплаты труда соответствующей квалификации;
- Эффективность фактических ставок;
- Нормальное рабочее время оборудования;
- Эффективность (процент) фактического рабочего времени машин;
- Нормальная почасовая стоимость эксплуатации оборудования;
- Эффективность использования оборудования, т. е. отношение фактической почасовой себестоимости эксплуатации к нормальной.

Учет всех деталей, дающий в результате учет всего целого, каждой отдельной статьи за каждый день, всех статей за долгий период времени, - это один из принципов производительности.

### 7. Диспетчирование.

Диспетчерство, подобно всем прочим принципам, представляет собой область науки управления, некоторую часть планирования; но хотя глаз и различает его, как отдельный камешек мозаики, на ощупь оно должно быть неосяземо, как тот же камешек. Прекраснейшим и совершеннейшим примером диспетчерства является распорядок питания здорового человека, начиная с того момента, как он подносит кусок ко рту, и кончая восстановлением разрушенных внутренних тканей. Сознательно мы ощущаем только приятный вкус пищи, а весь великолепно организованный дальнейший путь, по которому каждая молекула съеденного куска достигает своего конечного назначения, остается для нас незаметным.

### 8. Нормы и расписания.

Они бывают двух видов: с одной стороны, физические и химические стандарты, распознанные и установленные в последнем столетии, отличающиеся математической точностью, а с другой стороны, такие расписания, которые основаны на стандартах или нормах, пределы которых нам еще не известны.

Они стимулируют чрезмерное напряжение, заставляют рабочих выжимать из себя максимальные усилия, тогда как на деле нам требуется такое

улучшение условий, которое давало бы максимальные результаты при усилиях, наоборот, сокращенных.

Физические нормы позволяют нам точно измерять все недостатки производительности и разумно работать над уменьшением потерь; но при выработке норм и расписаний человеческой работы надо сначала классифицировать самих людей, самих рабочих, а затем дать им такое оборудование, обставить их таким образом, чтобы они могли, не затрачивая добавочных усилий, вырабатывать в шесть раз, в семь раз, а может быть, и в сто раз больше, чем теперь.

Выработка рациональных трудовых норм для людей требует, разумеется, точнейшего хронометража всех операций, но кроме того, она требует всей умелости администратора, вырабатывающего план, всех знаний физика, антрополога, физиолога, психолога. Она требует безграничных знаний, руководимых, направляемых и воодушевляемых верой, надеждой и сочувствием к человеку.

### 9. Нормализация условий.

Имеются два совершенно различных способа нормализации или приспособления условий: либо нормализовать себя таким образом, чтобы стать выше неизменных внешних факторов – земли, воды, воздуха, силы притяжения, колебания волн, либо нормализовать внешние факты таким образом, чтобы наша личность стала такой осью, вокруг которой движется все остальное.

Для того, чтобы жить действительно полной жизнью, каждому индивиду предоставляются лишь два возможных и в то же время легчайших пути: либо приспособить себя к окружению, либо приспособить окружение к себе, нормализовать его соответственно своим потребностям.

Нормализованные условия необходимы нам для точного, быстрого, полного учета, и для составления точных расписаний. Таким образом, прежде чем говорить о расписаниях, нам следовало бы изложить нормализацию условий. Но не составив хотя бы теоретического расписания, мы не можем знать, какие именно условия и до какой именно степени следует подвергнуть нормализации.

Идеал нормализации условий – это идеал не утопический, а непосредственно практический; без идеала неосуществим отбор, выбор нужного. Создавая статую, греческий скульптор копировал руку с одной модели, ногу с другой, торс с третьей, голову с четвертой, и черты этих разных людей сливались в единый идеал, но в голове художника идеал этот должен был предшествовать работе, иначе он не мог бы выбирать модели.

### 10. Нормирование операций.

Какова бы ни была отрасль деятельности, но если предварительное планирование входит в нее постоянным элементом, в порядке твердого навыка, то все трудности неизбежно уступают терпению и настойчивости исполнителей.

Планирование выгодно, как выгодно применение всех вообще принципов производительности. Но нормирование операций есть тот принцип, который громче всех остальных взывает к индивидуальности человека, рабочего. По отношению к рабочим идеалы пассивны, пассивен здравый смысл, пассивно планирование во всех своих стадиях, но хорошее нормированное исполнение дает рабочему личную радость, дает ему богатство активного проявления личных сил.

### 11. Писанные стандартные инструкции.

Для того чтобы производственное или всякое иное предприятие действительно шло вперед, необходимо не только учитывать все успехи, но и тщательно, систематически закреплять их письменно.

Работа по применению всех уже изложенных десяти принципов производительности может и обязательно должна быть письменно, сводиться в твердые стандартные инструкции так, чтобы каждый работник предприятия понимал всю организацию в целом и свое место в ней. Но на многих заводах нет никаких письменных инструкций, кроме второстепенных, вспомогательных Правил внутреннего распорядка, излагаемых в недопустимо грубой форме и всегда кончающихся угрозой расчета.

Сборник стандартных писанных инструкций – это кодификация законов и практики предприятия. Все эти законы, обычаи и практические приемы должны быть тщательно обследованы компетентным и высококвалифицированным работником, а затем им же сведены в письменный свод.

Предприятие, лишенное стандартных писанных инструкций, неспособно к неуклонному движению вперед. Писанные инструкции дают нам возможность добиваться новых и новых успехов гораздо быстрее.

### 12. Вознаграждение за производительность.

Для того чтобы дать работникам справедливое вознаграждение за производительность, необходимо предварительно установить точные трудовые эквиваленты. Как высоко будет оплачиваться трудовой эквивалент, единица труда, это не так важно: важен принцип. Работодатели и рабочие могут сойтись на минимальной оплате при максимальном рабочем дне, против этого возражать не приходится; но во всяком случае всякой поденной плате должен соответствовать совершенно определенный и тщательно высчитанный эквивалент труда.

По Эмерсону, применение принципа вознаграждения за производительность формулируются следующим образом.

- Гарантированная почасовая оплата.
- Минимум производительности, не достижение которого означает, что рабочий не приспособлен к данной работе и что его надо либо подучить, либо перевести на другое место.
- Прогрессивная премия за производительность, начинающаяся на такой низкой степени, что не получать премии не простительно.

– Норма полной производительности, устанавливаемая на основании подробных и тщательных исследований, в том числе на основании изучения времени и движений.

На каждую операцию – определенная норма продолжительности, норма, создающая радостный подъем, т. е. стоящая посередине между подавляющей медлительностью и слишком утомительной скоростью.

По каждой операции нормы продолжительности должны меняться в зависимости от станков, условий и личности исполнителя; таким образом, расписания должны индивидуализироваться.

Таким образом, согласно Эмерсону, одной из самых больших проблем были недостатки организации. Решению этих проблем должны были содействовать определенные им двенадцать принципов эффективности, ставшие новым ориентиром в истории развития управления. Каждому из двенадцати принципов была посвящена глава; первые пять глав рассматривали отношения между людьми, а остальные посвящались рассмотрению методов, институтов и систем. Принципы не были изолированными, а взаимозависимыми и координированными, чтобы создать структуру для формирования системы управления.

### **3. Классические принципы управления А. Файоля**

Отцом научного менеджмента признается Анри Файоль. Его деятельность была направлена на изучение организации в целом, а не на отдельные ее элементы. Помимо этого, он изучал понятие управления, в чем стал первооткрывателем, ведь до него этим никто не занимался. Особенностью учений Файоля был тот факт, что он доказывал существование административных функций на любом уровне организации, и в какой-то мере их выполняют не только руководители, но и обычные рабочие. Только серьезный опыт в сфере управления дал возможность разработать Анри Файолю 14 принципов с примерами из собственной практики.

Суждения Файоля не были основаны на пустых словах, он руководил масштабной горнодобывающей компанией "Коломбо". К управляющей должности Анри пришел, когда компания находилась в плачевном положении, ушел же он уже из процветающей организации, которая занимала ведущие позиции на мировой арене. Именно поэтому для обоснования административного направления Файоль использовал личный опыт управленца. Свой опыт и взгляды на управление он изложил в книге "Общая промышленная администрация в 1916 году". После отставки в компании "Коломбо" Анри возглавил центр административных исследований. Принципы Файоля в менеджменте актуальны и по сей день. Множество руководителей по всему миру обращаются к его учениям с целью найти ответы на вопросы.

А. Файолю принадлежит разработка принципов построения структуры организации и управления производством, которые не потеряли своей

актуальности и в современном менеджменте. В силу этого школу административного управления называют также классической школой. Содержание основных принципов управления, сформулированных А. Файолем, приведено в табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Принципы управления Файоля

Принципы	Содержание принципов
1. Разделение труда	Реализация этого принципа позволяет уменьшить число объектов, на которых концентрируется внимание каждого участника управленческого процесса.
2. Власть и ответственность	Они взаимосвязаны: власть — это право отдавать приказы и сила, требующая повиновения. Она бывает официальной (должностной) или же личной (идущей от индивидуальных качеств). Но нет власти без ответственности.
3. Дисциплина	Дисциплина предполагает повиновение. Стремление руководства организации к повышению благосостояния работников не исключает возможность применения санкций к нарушителям дисциплины.
4. Единство распоряжения (единоначалие)	При любом роде деятельности работник должен получать приказы только от одного вышестоящего лица.
5. Единство дирекции	Сущность этого принципа заключается в том, что в организации должен быть единый глава и единый план работ.
6. Подчиненность личных интересов общим	Интересы одного человека или группы работников не должны быть выше интересов всей организации.
7. Вознаграждение персонала	Вознаграждение персонала — это цена оказываемых им услуг. Она должна быть справедливой и приносить удовлетворение как работнику, так и нанимателю.
8. Централизация	В любом организме должен быть мозг (управленческий центр). Проблема централизации или децентрализации заключается в определении их правильного сочетания.
9. Скалярная цепь	Скалярная цепь — это цепь подчинения, начиная от верхних эшелонов иерархии и кончая низшими ее звеньями. Власть прокладывает себе путь через каждое звено этой цепи.
10. Порядок	Данный принцип предусматривает, что в организации должно быть рабочее место для каждого работника, и каждый работник должен быть на своем рабочем месте.
11. Справедливость	Руководитель организации должен стараться вселить дух справедливости на всех уровнях скалярной цепи. Только в этом случае персонал будет заинтересован в выполнении своих обязанностей с полной отдачей и преданностью организации.
12. Стабильность пребывания персонала в должности	Этот принцип означает, что работнику требуется определенное время для овладения приемами работы на должном (необходимом) профессиональном уровне, соответствующего его должности.
13. Инициатива	Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. При этом инициатива всегда должна быть вознаграждена при положительном результате ее реализации (независимо от того, где будет находиться автор этой инициативы в это время). силу и энергию.
14. Корпоративный дух	Этот принцип означает, что гармония между членами персонала является силой организации.

### **4. Понятие и функциональное назначение методов менеджмента**

Реализация функций менеджмента осуществляется на основе применения особого инструментария, включающего различные методы.

**Метод менеджмента** – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект, результатом которого является достижение поставленных организацией целей.

Слово "метод" греческого происхождения, что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. В методах менеджмента отражено основное содержание управленческой деятельности. Характеризуя эти методы, важно раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

**Направленность** методов менеджмента выражена в ориентации на систему (объект) управления (фирма, отдел, подразделение, компания и т.д.).

**Содержание** характеризует специфику приемов и способов воздействия.

**Организационная форма** - воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может иметь прямую форму (непосредственное воздействие) или косвенную (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

Практика менеджмента выстроена на принципе комбинации ряда методов; как правило, одновременно применяют несколько методов и их сочетаний. Классификация методов менеджмента, как и многие другие составляющие управленческой науки, является предметом дискуссий.

Часть авторов классифицируют методы управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает, по сути, административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему. Другие характеризуют их по способам и приемам воздействия. Но в любом случае методы менеджмента рассматриваются как органически дополняющие друг друга и находящиеся в постоянном динамическом равновесии. При этом направленность методов менеджмента вполне устойчива - они всегда направлены на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности.

Важно учитывать, что в конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма. В связи с этим можно выделить следующие методы управления:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные одноименными стимулами;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

### **5. Организационные методы менеджмента**

Объективной основой использования организационных методов менеджмента являются организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Организационные отношения составляют базу для реализации одной из важнейших функций управления - функции организации, что определяет задачу организационно-административной деятельности как координацию действий подчиненных. В адрес административного управления не раз поступали резкие замечания. Подчеркивалась жесткость сугубо административного подхода, отсутствие стимулов к инициативному, творческому труду, инновационному развитию. Но нельзя не заметить, что никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость и последовательность в выполнении работы, дисциплинированность сотрудников. Важно определить эффективное сочетание и рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов, а также уточнить саму суть административного подхода, который в современных условиях трансформируется в синтез собственно административных и организационных составляющих.

Существует точка зрения, согласно которой сфера воздействия экономических методов расширяется, в первую очередь, за счет вытеснения организационно-административных методов менеджмента. Вряд ли ее можно признать правомерной как с научной, так и с практической точек зрения, поскольку механизмы экономических и организационных методов действия принципиально различаются. Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Руководитель представляется здесь как администратор, субъект власти, опирающийся на предоставленное ему в этом право. Однако организационно-административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, выражающимися в прямом администрировании.

**Организационно-административные методы** оказывают прямое воздействие на объект менеджмента через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, а также систему административных средств поддержания трудовой дисциплины. Их назначением является обеспечение организационной четкости и трудовой дисциплины. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

В рамках организации возможны **три формы проявления организационно-административных методов:**

- обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
- согласительные (консультация, разрешение компромисса);

– рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

В большинстве случаев это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления (волевое воздействие руководителя на подчиненных), которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов. В них отражается волевое воздействие руководителя на подчиненных. Организационно-административные методы отличает адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний. Их невыполнение расценивается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Причем директивные указания не просто обязательны для выполнения, они должны выполняться в установленные сроки, даже если это противоречит интересам исполнителя. Организационно-административные методы можно характеризовать как методы принуждения, которые совершенно необходимы в организациях, стремящихся к эффективному труду.

**В общем виде система организационно-административных методов может быть интерпретирована как совокупность двух равнозначных элементов: воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления) и воздействие на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).**

Собственно организационное воздействие на структуру управления осуществляется, как правило, за счет организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования.

**Наибольшую сложность представляет механизм организационного воздействия руководителя на процесс управления.** Он агрегирует методы распорядительного влияния руководителя на отдельных индивидов, их группы и коллектив в целом. На практике наблюдаются отклонения в системе управления от ранее заданных или желаемых режимов работы, что обусловлено воздействием как субъективных, так и объективных факторов. При этом возникает необходимость в распорядительстве, способном компенсировать такие отклонения.

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения. Не секрет, что процесс управленческой деятельности всегда связан с подчинением одной воли другой. Однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать созданию благоприятной обстановки и не вызывать отрицательных эмоций у членов коллектива типа неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, что противоречит взаимопониманию, а значит, и взаимодействию управляющей и управляемой систем.

**В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:**

- вынужденное и внешне навязанное. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим "сверху";
- пассивное. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- осознанное, внутренне обоснованное.

**Организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия.**

С позиций инновационной экономики, когда перед каждой из организаций стоят задачи по активизации инновационных инициатив членов коллектива, сугубо административные методы не могут быть продуктивными. Они должны дополняться организационными методами, причем доля последних (в совокупности организационно-административных методов) должна возрастать.

**Организационно-административное воздействие** включает в себя следующие компоненты: определение типа (характера) воздействия, адресат, постановку задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных.

**Организационно-административные методы** являются средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников. Их использование позволяет координировать выполнение отдельных функций, которые в совокупности приводят к решению общей задачи. В этом смысле они рассматриваются как способ создания благоприятных условий для существования и развития системы менеджмента, осуществляющей целенаправленное воздействие на объект управления. Характерная черта такого воздействия - наличие непосредственной связи между руководителем и подчиненным, что с точки зрения теории коммуникаций весьма продуктивно. Однако прямые воздействия могут привести к пассивности подчиненных, а иногда и к неподчинению, так как воздействие имеет односторонний характер и не приводит к взаимодействиям. Поэтому наиболее эффективными в современных условиях считаются косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий. Инновационная активность формируется лишь тогда, когда действуют косвенные стимулы и исключены "барьеры" для сопротивления прямому воздействию и тем более принуждению.

### **6. Экономические методы менеджмента**

Экономические методы управления занимают центральное место в международной инструментарии менеджмента. Отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей. В этой связи

именно данные методы в наибольшей степени соответствуют природе менеджмента.

**Экономические методы менеджмента представляют собой совокупность экономических рычагов (способов, приемов), с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требования индивидов, их групп и трудового коллектива в целом. Поставленная цель менеджмента достигается при этом за счет воздействия на экономические интересы управляемого объекта.**

Чтобы экономические методы менеджмента были действенными, необходимо как минимум обеспечить "отзывчивость" организации на экономические рычаги, которые предполагают расширение самостоятельности членов коллектива. В свою очередь, расширение самостоятельности ведет к расширению возможностей коллективов в хозяйственной деятельности и внедрению экономических методов руководства. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), заработной платой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей и резервов, что особенно важно в условиях инновационного развития предприятий и организаций. Ключевая роль принадлежит изменению системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Реальная проблема заключается в том, чтобы создать условия, при которых экономические методы могли бы реализовать такие свои свойства, как действенность и целенаправленность.

Вся сложность проблемы состоит в обеспечении комплексной субординации хозяйственных связей и экономических зависимостей трудового коллектива в отношениях с организациями, учреждениями, иными структурами народно-хозяйственного комплекса и членами своего коллектива. Выпадение или ослабление какого-либо звена в этой системе связей снижает эффективность экономического руководства.

Таким образом, основная задача изменения хозяйственного механизма состоит в том, чтобы создать такие экономические и организационные условия, при которых организация выполняла бы возложенные на нее функции на самом высоком уровне.

В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предусматривают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Они предполагают не прямое, а косвенное воздействие на объект управления и базируются на непосредственной зависимости материальной обеспеченности человека от результатов его деятельности. Их конкретными формами являются хозрасчет, ценообразование, финансирование, предоставление экономической самостоятельности в распоряжении фондами, прибылью, заработной платой.

На сегодняшний день в использовании экономических методов существует множество проблем. Как правило, преобладают материальные поощрения и штрафные санкции. Но материальное стимулирование в виде премий не всегда соответствует личному вкладу работника, так как фонды ограничены и распределение премий часто происходит согласно окладу. В настоящее время отсутствует научная и апробированная методика определения стимулов в зависимости от характера, объемов, сложности труда работников, а также сопоставления стимулов работников различных категорий. Денежные штрафные санкции в виде снижения премий часто не охватывают важнейших кадровых аспектов, которые оказывают непосредственное влияние на результаты труда. Имеются в виду ухудшение психологического климата коллектива, низкий уровень профессионализма, непродуманные кадровые перемещения.

Экономические методы управления адекватны рыночной экономике, однако и они не носят универсального характера. Особенно это отчетливо проявляется в условиях развитого рынка и высокого экономического благосостояния населения. Социологические исследования показывают, что для многих людей, живущих на Западе, деньги уже не являются главным стимулом работы. Как же тогда пробудить их творческую активность? Через использование социальных и психологических методов, которые начали формироваться еще в 20-х гг. XX столетия.

В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

В условиях рынка экономические методы руководства получают дальнейшее развитие, расширится сфера их действия, будет преодолен формальный хозрасчет, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и каждый коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с общегосударственными. Используя личную экономическую заинтересованность, можно добиться целей, поставленных государством перед той или иной организацией.

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике **экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах:** планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование.

Для решения экономических задач в управлении организацией широко применяются и экономико-математические методы, поскольку основным свойством экономических задач является большое число ограничительных условий и множество решений. Их экономическую сущность может выразить математическая модель, представляющая собой систему ограничительных условий, налагаемых на неизвестные переменные.

С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление, и найти наиболее эффективные решения. Здесь налицо своеобразная ”обратная связь“: не только математика служит развитию экономики, но и экономика способствует развитию математики. Однако в этой области пока существует определенный разрыв: потребности экономики опережают возможности математики.

### **7. Социально-психологические методы менеджмента**

Известно, что результаты труда во многом зависят от целого ряда социально-психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% - от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характера каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойствен свой психологический климат. Поэтому существенным условием образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, насколько морально-психологическая обстановка в коллективе стимулирует работников, производительность труда может увеличиться примерно в полтора раза или в несколько раз уменьшиться.

Недостаточное внимание к социально-психологическим аспектам менеджмента не может не сказываться на производительности труда. Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма более активно идет в коллективах рыночного типа. В работе приводятся интересные данные социологических исследований, подтверждающих этот тезис. Так, 91% опрошенных считают, что среди членов трудовых коллективов стала складываться атмосфера взаимной требовательности и ответственности, изменилось (в лучшую сторону) отношение к труду и распределению его оплаты, 82% опрошенных работников массовых профессий интересуются и ”болеют“ за успехи своих коллег.

Чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики групп и коллективов, но и осуществлять соответствующее управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, способов воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанную необходимость, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер, таких как формирование авторитетов, личный пример руководителей и лучших работников и т.п.

**Главная цель применения этих методов - формирование в коллективе благоприятного социально-психологического климата, благодаря которому можно решать организационные и экономические, и даже воспитательные задачи. Социально-психологические методы менеджмента базируются на постулате, согласно которому поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы - человеческого фактора.** Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать условия для труда, адекватные актуальным задачам, и в конечном счете формировать коллектив, объединенный в своей переориентации.

**Основное средство воздействия на коллектив - убеждение.** Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные способы формирования и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и факторам внешнего окружения.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать верные управленческие решения.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии. Такие методы требуют, чтобы во главе коллектива стояли люди, умеющие

использовать разнообразные инструменты менеджмента и обладающие способностью к системному видению проблем. Успех деятельности руководителя в этом случае зависит от того, насколько верно он использует различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют позитивные межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать: планирование социального развития трудовых коллективов; убеждение как метод воспитания и формирования личности; экономическое соперничество; возможность критики и самокритики; обсуждение актуальной проблематики с представителями коллектива, что является одной из форм участия персонала в управлении организации.

**В ряде научных работ социальные и психологические методы рассматриваются изолированно.**

Рассмотрим подробнее социальные методы. Способности людей наиболее полно могут реализоваться, а производительность их труда может резко повыситься, если создан производственный коллектив, где существует творческая обстановка, здоровый социально-психологический климат, взаимопомощь, подчинение установленному порядку. Использование социальных методов означает создание равных возможностей для всех членов коллектива (вс без зависимости от их должности и прочих заслуг) при получении различных социальных благ; организацию и проведение социального планирования и регулирования, направленных на улучшение условий труда и отдыха членов трудового коллектива, повышение их производственной активности. Конкретно это происходит через обмен опытом, распространение починов, новаторство, воспитание, убеждение, проведение различных праздников, торжественных вечеров, конкурсов и т.д.

**Наиболее сложны по своему содержанию психологические методы управления.** Они основаны на глубоком познании психологической природы человека, структуры его потребностей. Здесь без помощи науки руководителю не обойтись, ибо законы поведения человека скрыты от непосредственного наблюдения. Чтобы применять эти методы, надо знать психологические особенности отдельных работ-пиков, социально-психологические особенности отдельных групп и коллективов.

**Важнейшие из психологических методов - это методы психологического побуждения (мотивации), профессионального отбора, ориентации и обучения.** Их реализация заключается в периодической оценке профессиональной пригодности, психологического климата и удовлетворенности трудом в коллективе, в воспитании, персональном психологическом консультировании работников и во многом другом.

**ТЕМА 4**  
**ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

- 1. Понятие функций менеджмента и их классификация**
- 2. Планирование как функция менеджмента**
- 3. Организация как функция менеджмента**
- 4. Мотивация как функция менеджмента**
- 5. Контроль как функция менеджмента**

**1. Понятие функций менеджмента и их классификация**

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

**Функциями управления называют управленческие действия, направленные на решение конкретных производственных и социальных задач для достижения целей организации.** Функции управления можно также определить как **виды управленческой деятельности**, необходимые для организации и руководства тем или иным объектом (организацией, предприятием, подразделением, группой) для осуществления целенаправленной деятельности по достижению желаемого результата.

Содержание функции управления отражает две стороны управленческой деятельности. Во-первых, функция определяет необходимые действия (что необходимо делать) и, во-вторых, раскрывает конкретное содержание этих действий (как это делать).

**А.Файоль определил, что деятельность по управлению включает в себя пять обязательных общих функций:** предвидение, организацию, распорядительство, координирование и контроль. А.Файоль понимал, что управленческая деятельность может отличаться в зависимости от размера организации, уровня в управленческой иерархии и т. п. Однако, несмотря на это, она обязательно должна включать в себя все пять перечисленных выше функций.

В течение 20 столетия содержание функций и название некоторых из них претерпело существенные изменения в сравнении с теми, которые приведены в работах А. Фаойля. Это обусловлено изменениями в экономике и социальной структуре общества

Все функции менеджмента можно разделить по двум признакам:

- по содержанию процесса управления (основные функции);
- по направлению воздействия на объекты управления (специфические или конкретные функции).

**Общие функции** отражают содержание процесса управления в любой организации и не зависят от специфики объекта управления. Общие функции объединяют в следующие группы: планирование, организация, оперативное управление, мотивация, контроль.

**Функция планирования.** Она предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Это определение того, что требуется и как этого добиться.

**Функция организации.** Она состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определение порядка и условия ее функционирования. Это - процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей.

**Функция мотивации.** Поведение человека всегда мотивированно. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Во всех случаях следует искать мотив поведения.

**Мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

**Функция контроля.** Итак, составлен план организации, создана ее структура, заполнены рабочие места и определены мотивы поведения сотрудников. Остается еще один компонент, который необходимо добавить к функциям управления, – это контроль.

**Контроль** означает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Указанные общие функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. Взаимосвязь между этими функциями может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления (рис. 3.1). Стрелки на диаграмме показывают, что движение от планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и с мотивированием работающих. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных.

**Специальные функции.** Их появление обусловлено разделением труда в производстве. К специальным функциям относятся функции управления в сфере снабжения, сбыта, подготовки производства. Каждая производительная функция и все они вместе взятые требуют управления. Любая функция управления реализуется в комплексе управленческих задач, решение которых обеспечивает достижение целей производства и поддержание процессов в заданных состояниях. Специальные функции управления воздействуют на

отдельные стороны производства и реализуются в функциональных и целевых подсистемах системы управления.

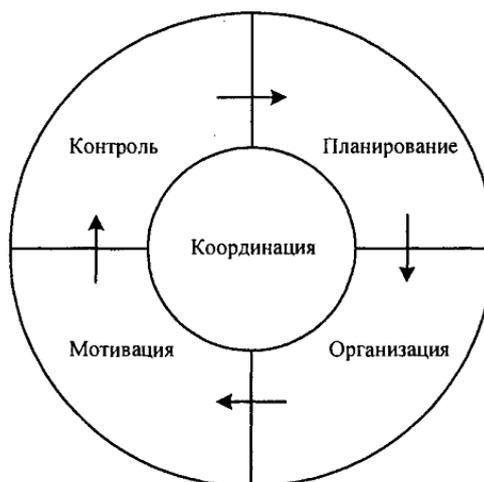


Рисунок 4.1 – Схема процесса управления

В каждой специальной функции можно выделить общие функции управления, или типовые элементы управленческого цикла: прогнозирование и планирование, организация, мотивация, учет и анализ, контроль.

### **2. Планирование как функция менеджмента**

**Планирование** как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих единое направление усилий всех членов фирмы на достижение общих целей. Она предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей.

Планирование как процесс управления включает разработку и реализацию следующих средств воздействия: **концепцию, прогноз, программу и план.**

**Каждое из средств воздействия имеет свою специфику и условия использования.**

Концепция – идея, теоретические и методологические основы ее разработки, обоснование, методы и условия реализации. Любая теоретическая экономическая проблема до ее воплощения в экономике проходит стадию формирования концепции.

Прогноз – научное предвидение возможного состояния фирмы, корпорации, экономики, общества в будущем. Прогнозы в бизнесе разрабатываются по сложным социально-экономическим проблемам, как правило, на долгосрочный или среднесрочный период.

Программа – законченный комплекс заданий, мероприятий, работ, объединенных общей целью, имеющий конкретный конечный результат, требующий привлечения значительных ресурсов; осуществляемый

совокупностью взаимодействующих органов, организаций, лиц разных функциональных сфер экономики

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Стадии процесса планирования в основном универсальны, что же касается конкретных методов и стратегии, то они существенно различаются.

**Планирование – это умение предвидеть цели фирмы (организации), результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей.**

**Планирование – это процесс, результатом которого является четкая формулировка целей, и определение средств и методов, при помощи которых поставленные цели могут быть достигнуты.**

Функция планирования призвана ответить на следующие вопросы:

– где мы находимся в настоящее время? Менеджеры должны оценить сильные и слабые стороны организации в основных ее областях (финансы, персонал, маркетинг, НИОКР), чтобы определить, чего может реально добиться организация;

– куда мы хотим двигаться? Менеджеры должны, оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, определить, какими должны быть цели организации и что может помешать их достижению;

– как мы собираемся сделать это? Менеджеры решают, что должны делать члены организации для достижения целей.

Содержание планирования как функция управления предприятием состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей организации и каждого подразделения в отдельности на установленный период, определения хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявления материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции менеджмента состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всем предприятием. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимосвязку между отдельными структурными подразделениями организации, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт. Эта деятельность опирается на выявление и

прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры.

Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменением спроса на рынке. Чем выше степень монополизации рынка, тем точнее компании могут определить его размеры и воздействовать на его развитие.

План действий – это одновременно и предвидимый результат, и направление действий, которому надо следовать, и этапы, которые надо пройти, и методы, которые следует применить, это своего рода картина будущего, в которой ближайшие события очерчены с некоторой определенностью, в то время, как отдаленные события выступают все менее и менее отчетливо. Она охватывает область деятельности, как ее можно предвидеть, и то, чем располагать в течение определенного времени.

Являясь важнейшей составной частью управления, планирование тесно связано со всеми остальными его формами и методами. В частности, планирование взаимосвязано с хозяйственным расчетом, ценообразованием, материальным стимулированием труда и в то же время является составной частью (инструментом) перечисленных методов.

Планирование (прогнозирование) заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях. Опыт показывает, что организации, планирующие свою деятельность, функционируют более успешно, чем организации, свою деятельность не планирующие. В организации, использующей планирование, отмечается увеличение отношения прибыли к объему реализации, расширение сферы деятельности, повышение степени удовлетворенности работой специалистов и рабочих.

Большинство крупных российских предприятий имеют длительный опыт социалистического планирования. Практика этого планирования имела негативные последствия, связанные, прежде всего с ограничением свободы планирования и свободы действий.

Планирование – один из экономических методов управления, выступающий как основное средство использования экономических законов в процессе хозяйствования. Планирование служит для подготовки принятия решений. Планированию можно дать следующее определение.

Планирование – это систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.

Планирование решает следующие основные задачи:

- формулирует цели ее деятельности и конкретные задачи, с помощью которых они достигаются;
- создает необходимую основу для перестройки структуры фирмы и системы управления ею;

- создает основу для координации деятельности работников в процессе достижения этих целей;
- обеспечивает выбор наилучшего варианта решения;
- формирует систему стандартов и показателей, с помощью которых происходит оценка результатов деятельности фирмы и поощрение наиболее отличившихся работников.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Для точного планирования необходимо получить как можно больше достоверной информации о рынке и о деятельности предприятия. Она обеспечивается бухгалтерским учетом и обширной статистической базой. Однако предприятия – это всего лишь небольшая часть рынка и экономики страны. Следует понимать, что невозможно получить абсолютно все важные данные о рынке в целом и особенно те, что касаются деятельности конкурентов.

*Основные принципы рационального планирования:*

1. План – не догма, а руководство к действию. Он может и должен корректироваться в процессе выполнения. Выполнение плана любой ценой всегда ведет к убыткам, а иногда и к более плачевным последствиям.

2. Объективность, достоверность и реализм плана не должны вызывать сомнений, а вслед за ними – неуверенности в его выполнении.

3. Планирование должно быть процессом перехода от общего к частному, а не наоборот.

4. Любой план должен предусматривать определенные резервы, минимально необходимые для нейтрализации непредвиденных факторов, снижающих эффективность.

5. Сроки, упомянутые в плане, должны быть как можно меньше, если имеет место высокая нестабильность ситуации.

6. План на долгосрочный период не должен иметь излишнюю детализацию; частные пункты плана всегда будут выполнены с отклонениями из-за неопределенностей отдельных положений прогноза.

7. Живучесть плана зависит от качества его проработки; корректировка плана не должна изменять его главной сути.

**Выделяются различные виды планирования.**

Общее планирование, охватывающее всю сферу деятельности фирмы

Частное планирование, охватывающее определенные сферы деятельности.

Виды планирования по срокам:

1) долгосрочное осуществляется на срок более пяти лет и заключается в разработке перспективных целевых программ (стратегическое планирование);

2) среднесрочное осуществляется на срок от года до пяти лет (различные программы);

3) краткосрочное осуществляется на срок менее года (оперативные планы на день и др.).

### Разновидности планов.

Планы-цели: характеристики желаемого состояния предприятия (отделов). Используются при планировании на длительные сроки и в условиях неопределенности.

Планы для повторяющихся действий регламентируют выполнение традиционных работ в стандартных условиях (расписание движений поездов, самолетов) составляемых с учетом форс-мажорных обстоятельств.

Планы для неповторяющихся действий составляются для решения специфических проблем в конкретных сложившихся ситуациях.

Планирование можно классифицировать по содержанию в аспекте предпринимательской деятельности:

- 1) стратегическое – поиск новых возможностей и продуктов;
- 2) тактическое – предпосылки для известных возможностей и продуктов;
- 3) оперативное – реализация данной возможности).

Критерии выбора формы планирования (принципы планирования):

- полнота (требуется учесть все),
- детализация (глубина ее определяется целью планирования),
- точность,
- простота и ясность,
- непрерывность,
- эластичность и гибкость (использование плановых резервов, учет множественности возможных альтернатив, отсрочка деталей планирования до выяснения обстановки, вариантность),
- выравнивание при планировании (учет ”узких мест“),
- экономичность.

### Восемь этапов процесса планирования

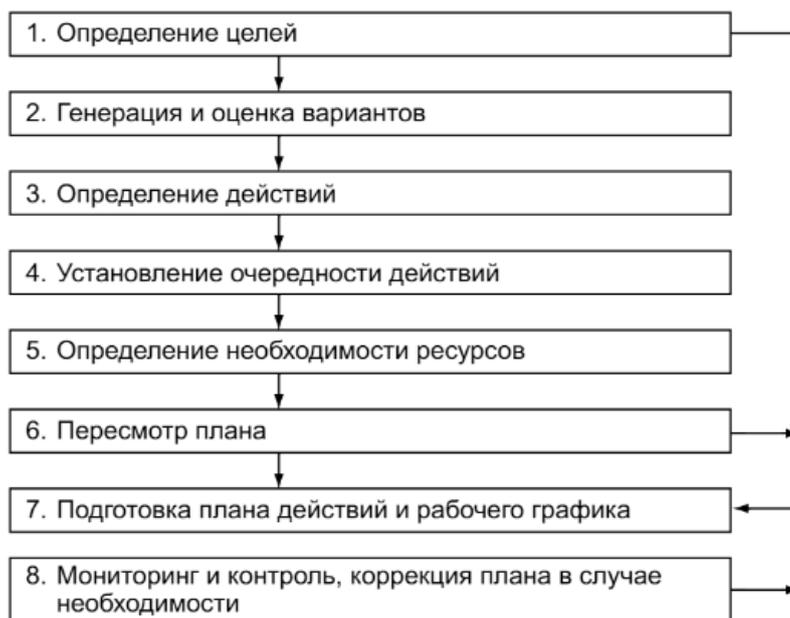


Рисунок 4.2 – Этапы планирования

**Стратегия – представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей.**

Многие крупные компании в современных условиях стали уделять все большее внимание развитию стратегического планирования как инструменту централизованного управления. Такое планирование предусматривает разработку общих принципов ориентации фирмы на перспективу; определяет стратегическое направление и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей.

В системе стратегического планирования в зависимости от методологии и целей обычно различают долгосрочное планирование и стратегическое планирование. В системе долгосрочного планирования цели претворяются в программы действий, тактические планы и бюджеты, планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений организации. Затем программы, тактические планы и бюджеты выполняются этими подразделениями и определяются отклонения фактических показателей от запланированных.

Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период.

Основными признаками стратегического планирования являются:

- цель планирования,
- долгосрочное обеспечение существования и выполнения основной цели фирмы,
- носитель идеи планирования – высший менеджмент,
- проблемы планирования – отсутствие надежности и структурирования,
- горизонт планирования – долгосрочное,
- охват – глобальный, широкий спектр альтернатив,
- принципы – изменение окружающей обстановки (контролируемые факторы).

Тактическое планирование неразрывно связано со стратегическим планированием, так как там, где используется стратегическое планирование, возникает потребность в тактическом планировании.

**Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии.**

Под тактическим планированием понимают планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей. Иными словами, тактика является одной из форм выражения стратегии. Стратегия и тактика, в общем плане, имеют родственные цели и их сущность заключается в определении средств, с помощью которых предприятие стремится к достижению поставленных целей и заданий.

Тактическое планирование – это детальное планирование, определение и разработка вопросов в рамках технических линий. Тактику можно рассматривать как определенные шаги, ступени по направлению к вершине – общей цели, предусмотренной стратегией.

Успешное стратегическое планирование неразрывно связано с тактическим планированием, представляющим собой детальную работу по конкретизации стратегии. Ежедневная работа менеджера заключается в постоянном принятии множества решений, каждое из которых сопровождается процедурой текущего планирования хода их реализации.

**Текущее планирование представляет собой совокупность планов по различным видам деятельности предприятия.** Разработка текущего плана должна начинаться с подразделений. Задачи, стоящие перед ними (определяемые потребностями реализации стратегических целей), требуют разработки плана действий и наличия ресурсов, достаточных для их решения. В итоге планы по подразделениям разрабатываются в виде бюджетов или смет. Прогноз сбыта – та основа, на которой, в конечном счете, строятся все бюджеты подразделения.

Весь процесс планирования в экономической организации можно разделить на две основные стадии: разработка стратегии деятельности фирмы (стратегическое планирование) и определение тактики реализации (оперативное, или, тактическое планирование).

### **3. Организация как функция менеджмента**

**Организация**, как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности людей, для достижения целей управления. При реализации данной функции оперируют такими категориями как: процесс, система, коммуникации, организационно-стабилизационные методы и организационно-распорядительные средства.

Функция организации реализуется двумя путями:

1. Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

2. Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке.

**Содержание функции организации** управления, предполагает формирование, и обоснование набора видов работ, необходимых для выполнения организуемой деятельности, определение по каждому виду деятельности **компетенции**, т.е. возможностей или границ действий и принятия

решений; **полномочий**, т.е. прав на принятие решений; **ответственности**, т.е. меры и формы ответственности и санкций за последствия принятых решений.

На базе этих данных устанавливаются перечень и профессиональный состав персонала, и создается **система информационного обеспечения**. При этом формируются **уровни** управления, **подразделения** или звенья по уровням управления и **система связей** между ними.

В качестве звена может выступать должность, отдел, служба, подразделение. Состав звеньев в системе управления разнообразен. Приоритет при характеристике звена отдается критериям вида функций и объема полномочий.

По таким критериям различают:

- линейные звенья (руководитель фирмы, цеха);
- функциональные (планово-экономический отдел);
- линейно-функциональное звено (главный инженер);
- функционально-линейное звено (руководитель творческой группы).

Сущность функция организации состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определение порядка и условия её функционирования.

Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, ее целей, технологий и персонала

Но вне зависимости от типов и масштабов деятельности каждая фирма должна быть некоторым образом организована.

Существует ряд **принципов**, которыми следует руководствоваться в **процессе выполнения функций организации**:

- определение и детализация целей фирмы, которые были выявлены в ходе планирования;
- определение видов деятельности по достижению этих целей;
- поручение различных задач индивидуумам и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
- координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство;
- единство цели - работает ли каждый член организации на общую цель, то есть никто не должен работать против целей организации;
- размах контроля или размах менеджмента (отвечает ли каждый менеджер в группе за управляемое им число работников.)

В организационную структуру включают такие понятия, как:

- разделение работ (по функциональным признакам и уровням управления), соотношение ответственности и полномочий,
- делегирование полномочий, централизация и децентрализация управления, ответственность и контроль, нормы управляемости и другие понятия, определяющие ее содержательную сторону.

**Делегирование**, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегирование базируется на **полномочиях и ответственности**.

**Ответственность** – это обязательство работника выполнять делегируемые ему задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

**Полномочия** – представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых её сотрудников на выполнение определённых задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает её в данный момент. Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой.

**Различают 2 вида полномочий:**

- Линейные полномочия;
- Штабные полномочия.

Линейные полномочия – это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и далее другому подчиненному. Линейные полномочия выражают существующую в организации систему властных отношений между руководством и подчиненными. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации, называемую цепью команд:

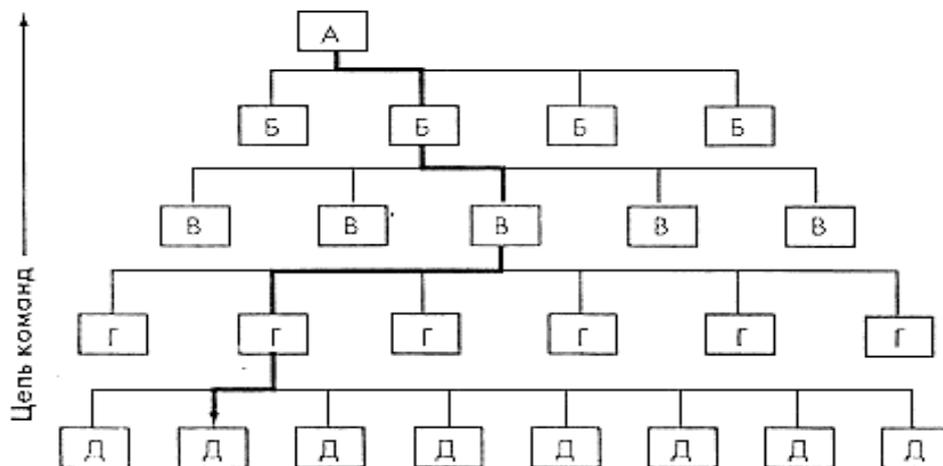


Рисунок 4.3 – Линейные полномочия



Рисунок 4.4 – Штабные полномочия

**Штабные полномочия** – это право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персоналу.

**Рекомендательные полномочия** штабного аппарата - сводятся в основном к консультированию линейного руководства.

Введение процедуры **обязательного согласования** обеспечивает расширение рекомендательных полномочий и обязывает линейное руководство согласовывать определенный круг решений со штабным аппаратом.

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

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

**Делегирование тесно** связано с мотивацией, влиянием и лидерством. Как во всех процессах обмена информацией и оказания влияния, обе стороны имеют существенное значение для достижения успеха. Учитывая это, составлена таблица ряда причин, по которым руководители могут не эффективно делегировать полномочия, а подчиненные - уклоняться от дополнительной ответственности.

Таблица 4.1 – Причины низкой эффективности делегирования

<b>Нежелание руководителей делегировать полномочия</b>	<b>Нежелание подчиненных брать ответственность</b>
Отсутствие доверия к подчиненным.	Удобнее спросить начальство, что делать, чем самому решать проблему.
Боязнь риска	Боязнь критики за совершенные ошибки.
Трудности осуществления контроля.	Отсутствие информации и ресурсов, необходимых для успешного выполнения задания.
”Сильные“ личности представляют угрозу.	Перегруженность работой.
Процесс принятия решений становится сложным.	Отсутствие уверенности в себе.
Требуются более развитые связи с подчиненными.	Отсутствие стимулов для дополнительной ответственности.

Для повышения эффективности делегирования руководители могут:

– Создать систему контроля, необходимую для того, чтобы обезопасить себя при делегировании больших полномочий подчиненным.

– Определить свои проблемы и повысить квалификацию в области лидерства и оказания влияния.

– Оказывать больше доверия, тем самым устранить большую часть неуверенности подчиненных. Не следует во весь голос критиковать подчиненного, чтобы указать на недостатки в работе.

– Решить проблему коммуникации. Четкий обмен информацией, принцип соответствия и положительные стимулы. Понятное изложение подчиненным их обязанностей, задач и пределов полномочий имеет существенное значение для эффективного делегирования. Делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность, то есть необходимо **соответствие между полномочиями и ответственностью**.

Таблица 4.2 – Основные факторы повышения эффективности делегирования

Факторы (условия)	Содержание
Оценка риска	Риск должен быть оценен и минимизирован. Следует загружать подчиненных, но не до предела и развивать свои навыки управлять процессом передачи полномочий.
Дозирование передачи полномочий	Расширение индивидуальных способностей требует времени, поэтому необходимо выбрать подходящий темп возрастания ответственности. Слишком большие требования могут вызвать стресс и привести к общей неудаче.
Общее ясное понимание целей	Квалификационная передача полномочий требует четкой структуризации целей и общего согласия с ними. Если цели не установлены, задача остается неясной, а оценка становится практически невозможной.
Регулярное консультирование	Передача полномочий представляет собой форму управленческого развития. Таким образом, становится возможным использование заданий для развития других людей. Поэтому процесс консультирования помогает как подчиненным, так и руководителям.

#### 4. Мотивация как функция менеджмента

**Трудовое поведение** определяется взаимодействием различных внутренних и внешних побудительных сил. **Внутренние побудительные силы:**

- Потребности;
- Интересы;
- Желания;
- Стремления;
- Ценности;
- Ценностные ориентации;
- Идеалы;
- Мотивы.

Перечисленные компоненты являются структурными элементами процесса мотивации трудовой деятельности.

**Процесс мотивации** – это процесс формирования, функционирования внутренних побудительных сил, определяющих трудовое поведение. Глубинным источником мотивации трудового поведения человека являются потребности, под которыми понимаются нужда, надобность работника, коллектива в чем-то.

Потребность показывает, что нужно человеку, а **интерес** – как действовать, чтобы удовлетворить эту потребность. В процессе трудовой деятельности постоянно сталкиваются коллективные (групповые) и личные интересы. Задача любого коллектива обеспечить оптимальное сочетание интересов. Разновидностями коллективных интересов являются:

- Корпоративные;
- Ведомственные интересы.

Рассогласование интересов наблюдается в том случае, когда корпоративные интересы преобладают над общественными интересами (в этом случае ведомственный (коллективный, групповой) эгоизм).

Другими важными элементами процесса трудовой мотивации являются ценности и ценностная ориентация.

**Ценности** – представление человека о значимых для него явлениях и предметах, о главных целях жизни, труда. А так же о средствах достижения цели. Ценности могут соответствовать содержанию потребности интересов, а могут не соответствовать. Ценности не слепок с потребностей и интересов, а идеальное представление, которое не всегда им соответствует.

Направленность личности на те или иные ценности материальной, духовной культуры характеризуют ее **ценностные ориентации**, которые служат ориентиром в поведении личности. Различают ценности-цели (терминальные) и ценности-средства (инструментальные). Первые отражают стратегические цели существования человека (здоровье, интересная работа, любовь, материальная обеспеченность). Вторые представляют собой средства достижения цели (чувство долга, сильная воля, умение держать слово и т.д.), а так же могут представлять собой убеждения личности (нравственно - безнравственно, хорошо - плохо). Среди внутренних побудителей мотив является звеном, предшествующим действию.

Под **мотивом** понимается состояние предрасположенности, готовности, склонности человека действовать тем или иным способом.

**Предрасположенность** – внутренняя позиция работника по отношению к различным объектам и ситуациям.

**Мотив** – средство, с помощью которого личность объясняет и обосновывает свое поведение. Мотивы придают трудовой ситуации личностный смысл. Стабильная готовность к определенным действиям выражается понятием **установка**.

### **Функции мотивов:**

1. Ориентирующая (мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов этого поведения);

2. Смыслообразующая (мотив определяет собой субъективную значимость данного поведения для работника, выявляя его личностный смысл);

3. Опосредующая (мотив рождается на стыке внутренних и внешних побудительных сил, опосредуя их влияние на поведение);

4. Мобилизующая (мотив мобилизует силы работника для реализации значимых для него видов деятельности);

5. Оправдательная (человек оправдывает свое поведение).

Различают следующие **виды мотивов**:

– Мотивы побуждения (истинные реальные мотивы, активизирующие к действиям);

– Мотивы суждения (провозглашаемые, открыто признаваемые, несут в себе функцию объяснения себе и другим своего поведения);

– Мотивы тормоза (удерживают от определенных действий, деятельность человека обосновывается одновременно несколькими мотивами или мотивационным ядром).

**Структура мотивационного ядра** различается в зависимости от конкретных условий трудовых ситуаций:

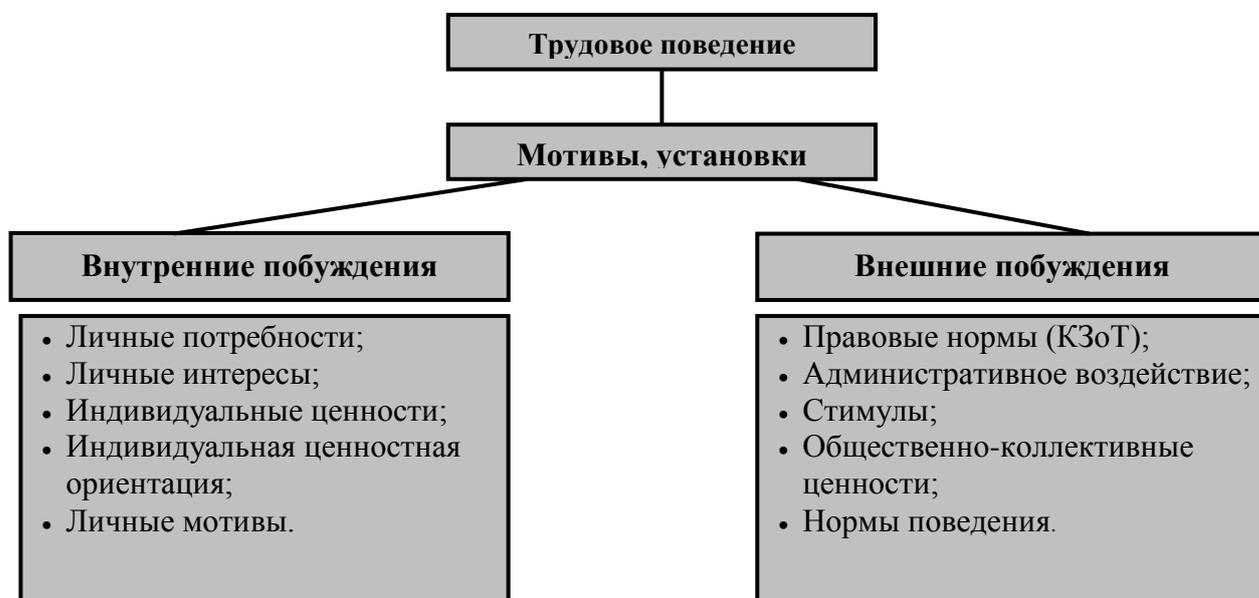
1. Ситуация выбора специальности или места работы;

2. Ситуация повседневной работы;

3. Ситуация перемены места работы или профессии;

4. Инновационная ситуация, связана с изменением характеристик трудовой среды;

5. Конфликтная ситуация.



**Рисунок 4.5 - Механизм регулирования трудового поведения**

Например, для повседневного трудового поведения в мотивационное ядро входят следующие мотивы:

– Мотивы по обеспечению первоочередных наиболее важных социальных потребностей;

– Мотивы признания, то есть стремление человека соединить свою функциональную активность с определенным родом занятий.

– Мотивы престижа, стремление работника реализовать свою социальную роль, занять достойный социальный статус.

В ценностной регуляции трудового поведения существенную роль играют социальные нормы. Ценности задают направление поведения человека, а нормы регулируют конкретные поступки и действия. Нормы предписывают работнику должностные и допустимые поступки в сфере труда. Социальные нормы формируются на базе ценностей трудового коллектива. Их назначение обеспечить соответствие поведения работника общим коллективным ценностям. Выполняя предписывающую функцию, норма задает работнику определенный должностной вид поведения.

Зависимость от способа установления нормы подразделяются на:

– Правовые (законодательно оформленные);

– Профессионально должностные (ролевые предписания, фиксируемые в должностных инструкциях);

– Моральные (отражают идеалы социальной справедливости).

В теоретической литературе выделяют два подхода к мотивации: содержательный и процессуальный.

Содержательные теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда.

**Теория мотивации по А. Маслоу.** Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

– физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;

– потребности в безопасности и уверенности в будущем — защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;

– социальные потребности – необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство ”локтя“ и поддержка;

– потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

– потребность самовыражения, т. е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три – вторичные.

Согласно теории А. Маслоу все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

**Теория мотивации Дэвида Мак Клееланда.** Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию – его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клееланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

**Теория мотивации Фредерика Герцберга.** Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает факторы, вызывающие удовлетворенность работой:

1. Гигиенические факторы:

- Политика фирмы и администрации
- Условия работы
- Заработок
- Межличностные отношения
- Степень непосредственного контроля за работой

2. Мотивация:

- Успех

- Продвижение по службе
- Признание и одобрение результата
- Высокая степень ответственности
- Возможность творческого и делового роста

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы. Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видим, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория, или модель, Портера-Лоулера.

**Теория ожиданий В. Врума.** Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания утверждают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Теория справедливости. Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с

учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой – на старом, у одного было одно качество заготовок, а другого – другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т. д.

**Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.** Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

### **5. Контроль как функция менеджмента**

**Контроль** как основная функция менеджмента объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и (функционировании объекта управления (учет), изучением информации о процессах и результатах деятельности,(анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий успехов и просчетов в использовании средств и методов управления.

Функцию контроля, исходя из ее роли в процессе управления, называют функцией обратной связи менеджмента с объектом управления,. Значение данной функции обусловлено природой экономической деятельности менеджеров которые осуществляют процесс управления этой деятельностью и через деятельность людей в соответствии с объективным характером воспроизводственных процессов, и с учетом субъективных факторов внешней и внутренней среды, влияющих на это развитие.

### Цель контроля:

- выявление слабых мест и ошибок в процессе производства и управления, своевременное их исправление и недопущение повторения;
- обеспечение соответствия между намеченными планами и проводимыми мероприятиями.

### Объектом контроля являются:

- средства и предметы труда;
- персонал;
- производственные и управленческие процессы.

### Различают следующие виды контроля:



Рисунок 4.6 – Виды контроля

**Предварительный контроль.** Он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедурой линий поведения.

В процессе предварительного контроля можно выявить и предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты, он имеет две разновидности: **диагностический и терапевтический.**

Диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны предупреждающие сигналы и т.е. указывающие на то, что в организации что-то не в порядке.

**Терапевтический контроль** позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

**Предварительный контроль** применяется, как правило, в трех ключевых областях обеспечения хозяйственной деятельности организации — человеческие ресурсы, материальные и финансовые ресурсы.

Контроль человеческих ресурсов обеспечивается путем тщательного анализа деловых и профессиональных знаний, навыков персонала, которые требуются для выполнения конкретных должностных обязанностей. С учетом этих требований производится отбор соответствующих специалистов и кандидатов на замещение конкретных должностей для обеспечения реализации намеченных планов (целей и задач) по документам и рекомендациям, а также путем проведения психологических тестов и необходимых собеседований с работником до его найма.

Контроль используемых материальных ресурсов осуществляется в соответствии с действующими стандартами качества. Существуют различные

методы предварительного контроля ресурсов: входной контроль поступающих материальных ресурсов на предприятии потребителе или у поставщика; выбор поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям (по результатам оценки этого поставщика); установление минимальных нормативов запасов материальных ресурсов на уровне, исключающем дефицит в производстве.

Контроль финансовых ресурсов сводится к его планированию с учетом имеющихся и/или доступных источников. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является разработка бюджета, который одновременно осуществляет и функцию планирования. Бюджет позволяет оценить и сбалансировать необходимые наличные деньги со средствами (источниками) их поступления. Бюджет обеспечивает также контроль (установление) затрат с целью запрета конкретному подразделению и организации в целом использовать свои наличные деньги сверх установленного периода времени и лимита.

**Текущий контроль.** Он осуществляется в ходе проведения работ. Это следует понимать не буквально. Такой контроль проводится как измерение фактических результатов (показателей результативности) после завершения конкретных этапов или элементов работы, направленной на достижение желаемых целей.

Чаще всего его объект - сотрудники, а сам он является прерогативой их непосредственного начальника. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Организация текущего контроля осуществляется в соответствии с принципом обеспечения обратной связи.

**Заключительный контроль.** Цель такого контроля - помочь предотвратить ошибки в будущем.

**Заключительный контроль** по принципу организации аналогичен текущему контролю, рассмотренному выше. Их различия заключаются в организации обратной связи и измерении результатов деятельности организации. При текущем контроле обратная связь используется в ходе проведения работ. Соответственно и измерения результатов производятся в процессе текущей деятельности организации. В рамках заключительного контроля обратная связь срабатывает после завершения всей работы. Результаты также измеряются после завершения конкретных (оцениваемых) работ.

1. Полученная в результате заключительного контроля информация о достигнутых результатах используется для планирования при проведении аналогичных работ в будущем. Это позволяет избежать выявленных (или аналогичных) проблем посредством принятия упреждающих решений, а также повторения ошибок в будущем.

2. Полученные (измеренные) результаты способствуют объективной мотивации исполнителей (подразделений и руководителей).

Этапы процесса контроля (как основные элементы контроля) включают:

1. Установление показателей деятельности предприятия, которые должны оцениваться в процессе контроля.

2. Измерение фактически достигнутых результатов и определение отклонений от установленных величин (стандартов).

3. Проведение корректировок в случае, когда достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Единые элементы технологии контроля отражают структуру и содержание работ по организации системы контроля на предприятии. Создание организационного механизма реализации функции контроля связано с проведением определенной совокупности работ, выполнение которых является обязательным (или настоятельно рекомендуемым) при создании конкретной системы контроля, в том числе:

1. Определение (выбор) концепции контроля: система контроля, процесс или процессы контроля, частные проверки тех или иных показателей.

2. Определение области контроля, включая качество продукции, производительность труда, себестоимость продукции и т.д.

3. Определение целей и структуры органов контроля.

4. Определение и учет общих требований и норм контроля (этические, правовые, производственные и т.п.).

5. Определение объема контроля - полный, сплошной, эпизодический, выборочный, финансовый и другие возможности.

6. Методы контроля — качественные, количественные, визуальные, инструментальные, автоматизированные, неавтоматизированные, разрушающие, неразрушающие.

### **Процесс контроля имеет следующие этапы.**

1. Установление нормативов, которые:

– с одной стороны, можно рассматривать как критерии эффективности деятельности;

– с другой – как определенные планом результаты, характеризующие деятельность на каждом этапе достижения цели.

Нормативы должны удовлетворять следующим требованиям:

– возможность проверки;

– измеримость.

На первом этапе осуществляется выработка стандартов и критериев, определяющих конкретные показатели оценки в процессе контроля.

Стандарты представляют конкретные цели или показатели деятельности предприятия, прогресс которых поддается измерению.

В качестве стандартов принимаются конкретные показатели результативности деятельности организации или ее элементов. Поэтому они должны быть выбраны (сформулированы) из целей и стратегий организации. Определение стандартов взаимосвязано с реализацией процесса планирования.

При использовании в качестве стандартов конкретных целей необходимо учитывать две важные характеристики этих целей: 1) наличие временных рамок

выполнения работы; 2) конкретность критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

Конкретный критерий и определенный период времени называют показателями результативности. Эти показатели могут быть легко определены для таких величин как объем продаж, прибыль, стоимость материалов и т.п. Но бывает, что важные цели, которые желательно определить как показатели результативности, выразить количественно очень трудно или невозможно. В этом случае используется косвенные численные оценки.

2. Определение эффективности деятельности путем сопоставления нормативов с действительностью. При этом следует учитывать, что чем дальше от непосредственного производственного процесса находится исполнитель, тем труднее установить нормативы его деятельности и тем труднее, а зачастую и нужнее, эту деятельность контролировать.

Второй этап предусматривает осуществление измерений, сопоставление полученных результатов с установленными стандартами и выявление отклонений. На этом этапе главной задачей контроля является определение отклонения реальных результатов деятельности организации и ее подразделений от ожидаемых (планируемых) показателей или стандартов. Выявление отклонений текущего результата от планируемого является основой для принятия управленческого решения о начале действий по корректировке.

Передача и распространение информации предусматривают обязательное доведение установленных стандартов и достигнутых результатов до сведения соответствующих сотрудников организации, принимающих решения. Для обеспечения эффективности контроля необходимо, чтобы информация была точной, доводилась до сведения ответственных за соответствующий участок работы сотрудников во время и в виде, позволяющем принять необходимые решения и действия. Присутствие человека в этой цепочке сопряжено с возможным искажением информации, на основе которой должны приниматься решения в области контроля.

3. Корректировка отклонений от планов и нормативов, которая может осуществляться путем:

- пересмотра или модификации целей и планов;
- перераспределения или уточнения заданий;
- выделения дополнительного персонала или других ресурсов;
- совершенствования систем подбора, стимулирования и обучения кадров;
- увольнения сотрудника.

Третий этап предусматривает определение конкретных действий для вмешательства (невмешательства) в деятельность по реализации целей организации. При этом менеджер может выбрать одно из трех решений:

1. Ничего не предпринимать.
2. Пересмотреть стандарт.
3. Устранить отклонение.

Ничего не предпринимать. Если система контроля показала, что при наличии отклонения в каком-либо элементе организации ее основные показатели (стандарты) не выходят за пределы допустимых отклонений (в соответствии с установленными масштабами измерений), то необходимо продолжать измерение результатов, повторяя цикл контроля. Такое решение принимается менеджером, когда он может быть уверен в достижении организацией ее целей с учетом обнаруженного несоответствия конкретного показателя (стандарта) в отдельном контролируемом элементе.

Пересмотреть (откорректировать) стандарт. Сами стандарты могут оказаться нереальными, так как они основаны на планах, которые являются лишь прогнозами будущего. При пересмотре планов должны уточняться (изменяться) и стандарты. Кроме того, стандарты должны быть изменены в случае, когда они оказываются практически недостижимыми при конкретных условиях (внутренних и внешних) функционирования организации. При изменении стандарта (стандартов) должно также приниматься решение об изменении соответствующего плана организации и/или подразделения (подразделений).

Устранить отклонения. Если отклонение от стандарта не связано с его изменением, то действия должны быть направлены на выявление и устранение истинной причины такого отклонения. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы уяснить причины отклонения и добиться возвращения организации к деятельности по траектории, направленной на достижение ожидаемого результата. Такие действия могут быть направлены на улучшение тех или иных внутренних переменных организации, совершенствование функций управления или технологических процессов. При этом необходимо помнить, что причиной отклонения от желаемого результата может быть любая переменная организации или сочетание различных факторов.

Система контроля организации, для того чтобы быть эффективной, должна соответствовать ряду требований.

– должна обеспечиваться эффективность контроля, определяемая его успешностью и полезностью при достижении целей организации (получение выгод от контроля, сокращение затрат на реализацию и функционирование системы контроля).;

– необходимо исключить влияние контроля на поведение людей (сотрудников);

– должны быть созданы условия для обеспечения выполнения основных задач контроля;

– определение области и границ контроля должно учитывать его эффективность и экономичность;

Чтобы контроль мог обеспечить достижение целей организации, он должен обладать определёнными характеристиками. При этом характеристики должны отражать способности контроля в решении задач с учётом достижения успеха организации, в том числе:

Стратегическая направленность	Контроль должен отражать и поддерживать главные приоритеты организации.
Ориентация на результаты	Конечной целью контроля является достижение результатов работы организации, а не выявление отклонений.
Соответствие целям	Контроль должен соответствовать конкретному виду деятельности, быть адаптированным к нему.
Своевременность	Своевременность – правильный выбор временного интервала контроля, соответствующий контролируемому процессу.
Гибкость	Система контроля должна быть адаптивной к внешним изменениям.
Простота	Система контроля не должна быть излишне сложной.
Экономичность	Загрты на контроль не должны превышать его эффективность.
Объективность	Выводы, сделанные по результатам контроля, не должны зависеть от предвзятого мнения каких-либо лиц.

Рисунок 4.7 – Характеристики эффективного контроля

Стратегическую направленность контроля – контроль должен быть ориентирован на отражение общих приоритетов организации и их поддержку. Если высшее руководство определяет те или иные виды деятельности организации как стратегические, то в каждой из этих областей должен быть налажен эффективный контроль.

Ориентация контроля на результаты – конечная цель контроля состоит не в том, чтобы устанавливать стандарты, собирать текущую информацию о ходе работ в организации и выявлять проблемы, а чтобы своевременно и качественно решать задачи, стоящие перед организацией по достижению её целей.

Соответствие контроля делу – эффективный контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности, отслеживая результаты, определяющие достижение целей организации. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно для результативной и эффективной деятельности организации.

Своевременность контроля – соизмеримость временного интервала измерений и оценок, контролируемых показателей, процесса конкретной

деятельности организации в целом. Физическое значение такого интервала (периодичности измерений) определяется временными рамками измеряемого процесса (плана) с учётом скорости изменения контролируемых показателей и затрат на реализацию операций контроля.

Гибкость контроля – возможность контроля своевременно приспосабливаться к изменениям внешней среды, внутренних переменных организаций и контролируемых процессов.

Простота контроля – содержание реализации контроля по отношению к людям, для которых он предназначен, а также к контролируемым процессам и явлениям.

Экономичность контроля – любой контроль, который стоит дороже, чем получаемый выигрыш от его применения для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией и не выполняет главной задачи – недопущения кризиса. Затраченные средства на контроль должны приближать организацию к поставленным целям.

**Основными требованиями, предъявляемым к системам контроля являются:**

1) соответствие планам – систем контроля должна соответствовать деятельности, которую она контролирует;

2) соответствие уровню руководителя – контроль, осуществляемый главным инженером, будет отличаться от контроля, осуществляемого мастером участка;

3) соответствие личным качествам руководителя – информация о состоянии контролируемого объекта должна подаваться руководителю в удобном для него виде;

4) эффективность, достигаемая за счет предоставления руководителю информации именно об отклонениях в контролируемом процессе;

5) объективность, достигаемая за счет того, что контроль опирается на измеримые критерии и нормативы;

6) гибкость – система контроля не должна давать сбои при изменении планов и нормативов;

7) экономичность – контроль должен окупать затраты на него.

Эффективность и экономичность системы контроля достигается за счет определения и контроля критических точек контролируемого процесса, которые представляют собой:

– либо ограничивающие факторы, позволяющие оценивать расход ресурсов;

– либо параметры, лучше других, отражающие ход выполнения плана.

Это дает возможность руководителю контролировать большее количество подчиненных, т.е. расширять диапазон управления.

Главная проблема контроля – оценка эффективности человеческой деятельности. Эта оценка в большинстве случаев основана на личности руководителя.

Так руководители, придерживающиеся либерального или демократического стилей управления, учитывают возможные негативные последствия контролируемых мероприятий на эмоции сотрудников, чью деятельность они контролируют. Поэтому они стараются осуществить контроль ненавязчиво, не вызывая у людей страха перед возможными ошибками, и выдвигают на первый план положительную сторону контроля, которая выражается в поощрении подчиненных за их успешные действия.

Руководители, придерживающиеся авторитарного стиля управления, намеренно делают процесс контроля видимым, указывают подчиненным, какие параметры их деятельности будут контролироваться. Основная цель такого контроля – не выявить ошибки подчиненных, а предупредить их, поскольку подчиненные, зная, что их контролируют, не будут принимать необдуманных решений и нарушать какие-либо правила. Долгое время такой метод контроля считался эффективным, несмотря на большие издержки, которые, прежде всего, заключаются в стрессах и срывах в поведении людей. Современная наука менеджмента, считая персонал главной ценностью организации, к такой системе контроля относится отрицательно.

## ТЕМА 5

### ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Сущность организационных структур (ОСУ)
2. Классификация ОСУ
3. Бюрократические (механистические) ОСУ: достоинства и недостатки
4. Потенциал дивизиональных структур
5. Адаптивные (органические) ОСУ: проектные и матричные
6. Норма управляемости. Департаментализация
7. Проектирование организационных структур управления

#### 1. Сущность организационных структур (ОСУ).

Организационную структуру менеджмента можно определить как совокупность управленческих органов, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей предприятия (организации).

Исходными данными и обязательными условиями при формировании организационной структуры управления служат:

- цели и задачи организации;
- производственные и управленческие функции организации;
- факторы внутренней среды (внутренние переменные);
- факторы внешней среды.

Основными элементами организационной структуры предприятия являются его подразделения (отделы), уровни управления и связи между ними. Все элементы взаимосвязаны между собой. При этом различают горизонтальные и вертикальные связи. Учитывая, что подразделения или отделы представляют функциональные области (функциональные зоны), структура организации может быть определена как совокупность функциональных областей и уровней управления, а также связей между ними.

**В процессе хозяйственной деятельности организационные структуры предприятия объединяют его человеческие и материальные ресурсы. При этом структуры имеют общее свойство: они формируются для достижения целей, которые, в свою очередь, всегда определяют структуру организации.**

В силу этого каждая управленческая структура индивидуальна и обладает своими специфическими особенностями, которые в значительной степени влияют на поведение и эффективность деятельности людей в организации. При

изменении цели или появлении признаков нарушения функционирования предприятия первой подвергается реорганизации именно организационная структура менеджмента.

В организационную структуру включают такие понятия, как разделение работ (по функциональным признакам и уровням управления), соотношение ответственности и полномочий, делегирование полномочий, централизация и децентрализация управления, ответственность и контроль, нормы управляемости и другие понятия, определяющие ее содержательную сторону. В общем случае содержание организационной структуры определяется целями, которым она служит, и какие управленческие процессы она призвана обеспечивать в конкретной организации.

Рассмотрение содержательной стороны структуры приводится ниже применительно к ее конкретным видам. В то же время все виды организационных структур имеют общие характеристики, определяющие их назначение и отличительные свойства (признаки) по отношению к другим элементам (категориям, понятиям), связанным с организацией эффективного управления предприятием.

**Общие характеристики организационной структуры** могут быть сформулированы следующим образом:

1. Структура организации обеспечивает координацию всех функций менеджмента при осуществлении любой хозяйственной деятельности предприятия, связанной с достижением его целей.

2. Структура организации определяет права и обязанности на всех управленческих уровнях посредством определения (делегирования) полномочий и установления ответственности руководителей всех рангов.

3. Структура, принятая в конкретной организации, определяет поведение ее сотрудников (стиль менеджмента, организационная культура и эффективность труда сотрудников).

4. Организационная структура определяет эффективность деятельности предприятия, его выживание и процветание, определяемые как его успех.

Приведенные характеристики отражают назначение и способность организационных структур влиять на достижение ожидаемых результатов предприятия, определяемых его целями. Кроме того, существуют внутренние свойства структуры, которые определяют условия рационального использования конкретных видов структур с учетом различных ситуационных факторов (внешних и внутренних), имеющих место в конкретной организации.

**Разработка организационной структуры управления предприятием включает:**

- определение состава органов управления и их количество;
- установление уровня компетенции, прав, обязательств и ответственности каждого звена;
- установление количественного состава работников;
- формирование применяемых методов руководства;

– определение состава информации и техники ее обработки и использования.

**Основные элементы организационной структуры управления предприятием:**

– состав и структура функций управления или процессов по обеспечению потребностей и запросов потребителей;

– численность работников управления по функциям или процессам и их профессионально-квалификационный состав;

– состав самостоятельных структурных подразделений;

– количество уровней управления или автономных групп (бизнес-групп) и распределение работников между ними;

– централизация или децентрализация управления;

– информационные взаимосвязи.

**Структура управления** – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

В структуре управления выделяются следующие основные элементы: звенья (отделы), уровни (ступени управления) и связи – горизонтальные и вертикальные.

**Горизонтальные связи** носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми, вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления.

Кроме того, вертикальные связи в структуре управления могут носить линейный или функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, которые полностью отвечают за деятельность организации и ее структурных подразделений. **Функциональные связи** – это движение информации и управленческих решений по определенной группе проблем, по тем или иным функциям управления.

**Звено или отдел управления** – это организационно обособленный, самостоятельный орган управления. Главным принципом его формирования является выполнение отделом определенных (одной или нескольких) функций. Связи между отделами носят горизонтальный характер.

**Уровень менеджмента** можно определить как группу отделов, занимающую определенную ступень в управленческой иерархии. Связи между ступенями иерархии – связи по вертикали, которые носят ярко выраженный характер последовательного подчинения.

## 2. Классификация ОСУ

**Организационные структуры имеют большое разнообразие видов и форм.** В теории управления рассматриваются два наиболее общих подхода к классификации структур.

**Первый подход предусматривает разделение организационных структур на формальные и неформальные структуры.**

**Формальная структура** – это структура, выбранная и установленная менеджерами высшего уровня путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и т.д.

Формальная структура определяется (проектируется) в процессе организации хозяйственной деятельности предприятия с учетом организации и координации конкретных работ по решению производственных и социальных задач, направленных на достижение его целей.

**Неформальная структура** возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречия их взглядов, интересов, личных целей и целей предприятия, подразделения и т.д. Неформальная структура отражает межличностные отношения в рамках формальной структуры.

**Второй подход связан с разделением организационных структур на механистические и органические структуры.** В основе такого деления лежит соотношение внутренних компонентов организационной структуры, определяющее сущность ее построения.

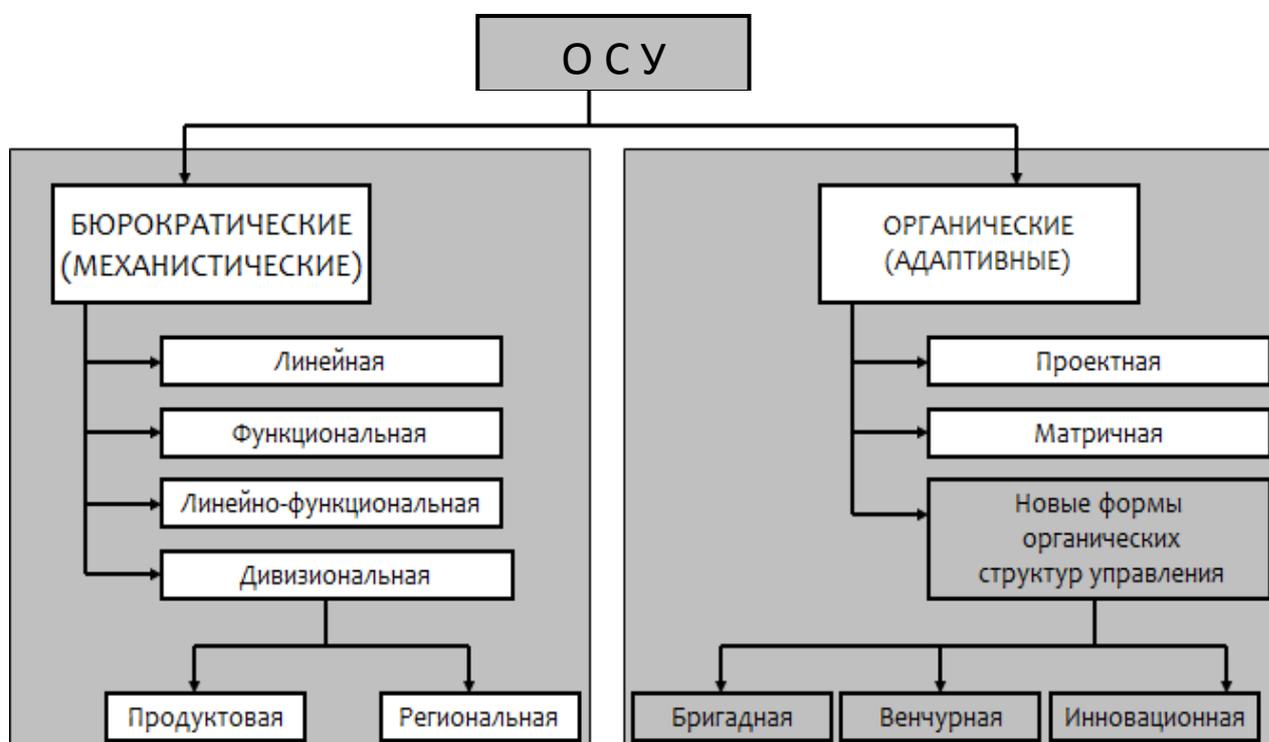


Рисунок 5.1 – Классификация ОСУ

Основными внутренними компонентами (свойствами) организационных структур являются: сложность, формализация и степень централизации (децентрализации) управления предприятием, корпорацией.

Сложность структуры означает степень дифференциации (то есть разделения) видов управленческой деятельности, в том числе функций управления (разделение по горизонтали и вертикали). Чем выше степень дифференциации, тем сложнее структура.

Формализация структуры определяется степенью унификации (однотипности) управленческих правил и процедур. Чем больше установленных правил и процедур, тем сложнее структура.

Степень централизации (децентрализации) управления предприятием зависит от того, на каких уровнях менеджмента принимаются конкретные решения. Чем больше ответственных решений принимается на подчиненных уровнях управленческой иерархии, тем более децентрализована структура управления и, наоборот, чем меньше решений принимается на нижних уровнях управления, тем более централизована структура.

В зависимости от степени выраженности указанных выше компонентов (сложности, формализации и централизации) структуры менеджмента делятся на две группы: механистические (бюрократические) и органические (адаптивные) структуры.

### **3. Бюрократические (механистические) ОСУ: достоинства и недостатки**

**Бюрократическая организация** – вертикальная пирамидальная конструкция, функционирующая как единое целое на скалярной основе (предполагается, что объем полномочий и ответственности, делегированный каждому должностному лицу, в линейной цепи подчиненных, уменьшается пропорционально его удалению от главного управляющего (президента фирмы), т.е. скалярно).

**Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии:**

1) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;

2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;

3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;

4) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей, игнорирование личных качеств во взаимоотношениях между сотрудниками организации;

5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

**Главные понятия бюрократического типа структуры управления** – рациональность, универсальность, ответственность, иерархичность, точность, скорость, отсутствие неопределенности, четкое де-лопроизводство, непрерывность, благоразумие, единство, строгая субординация, уменьшение трений между членами организаций и сокращение затрат труда и материалов.

**Преимущества бюрократического типа структуры управления:**

– обеспечение слаженной четкой работы больших коллективов людей, работающих на единую цель;

– мобилизация человеческой энергии и кооперирование людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве.

**Недостатки бюрократического типа структуры управления:**

– не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы;

– опросы стратегии и тактики развития организации решаются только на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением ”спускаемых сверху“ решений, что своим следствием имеет потерю общего управленческого интеллекта;

– невозможность управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы;

– функциональная специализация элементов структуры управления приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью, что своим следствием имеет противоречия между отдельными частями структуры, несогласованность в их действиях и интересах, замедление прогресса в организации.

**Линейная организационная структура управления** – это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий, в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов.

В линейной структуре система управления организацией компонуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

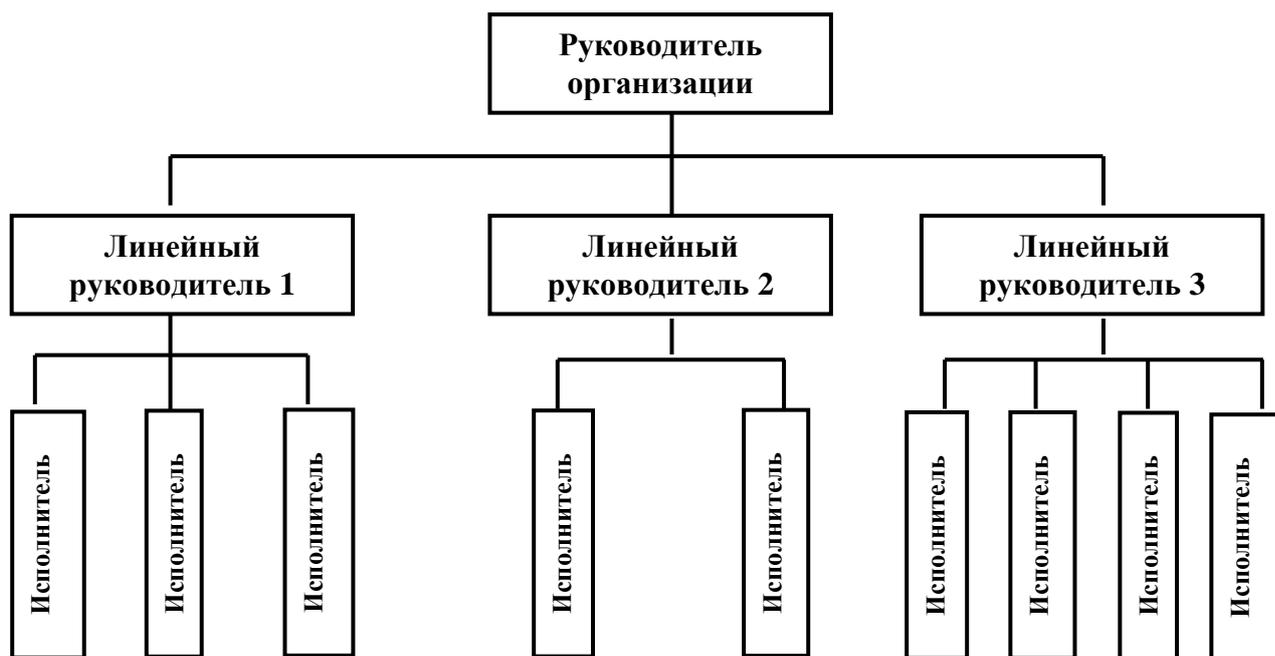


Рисунок 5.2 – Линейная ОСУ

### **Преимущества:**

1. Единство и четкость распорядительства.
2. Согласованность действий исполнителей.
3. Простота управления.
4. Оперативность в принятии решения.
5. Четко выраженная ответственность.
6. Личная ответственность руководителя.

### **Недостатки:**

1. Высокие требования к руководителю.
2. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.
3. Затруднительные связи между подразделениями.
4. Концентрация власти у руководителя.

### **Функциональная (многолинейная) организационная структура управления организацией.**

Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, то есть каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнение отдельных видов деятельности.

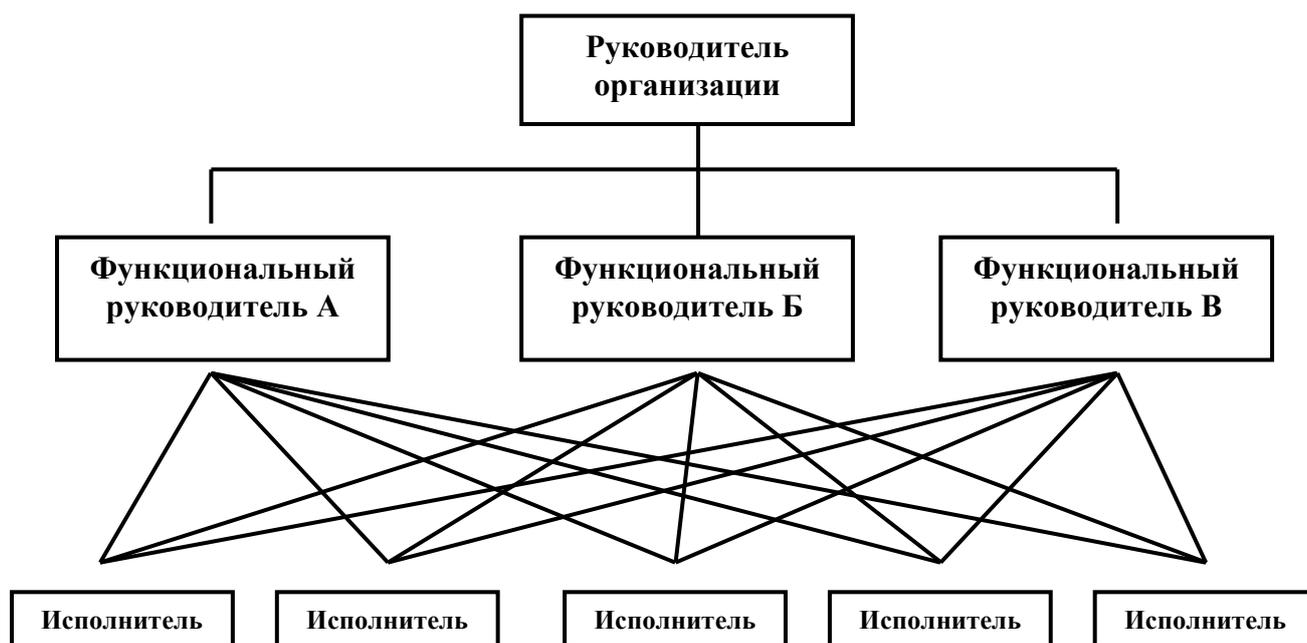


Рисунок 5.3 - Функциональная ОСУ

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы) например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Таким образом, вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление. Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

### **Преимущества:**

1. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций.
2. Освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов.
3. Стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов.
4. Исключение дублирования в выполнении управленческих функций.
5. Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

### Недостатки:

1. Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач "своих" подразделений.
2. Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами.
3. Появление тенденций чрезмерной централизации.
4. Длительная процедура принятия решения.
5. Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

**Линейно-функциональная организационная структура управления** – ступенчатая иерархическая структура. Ее также называют **линейно-штабной**. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

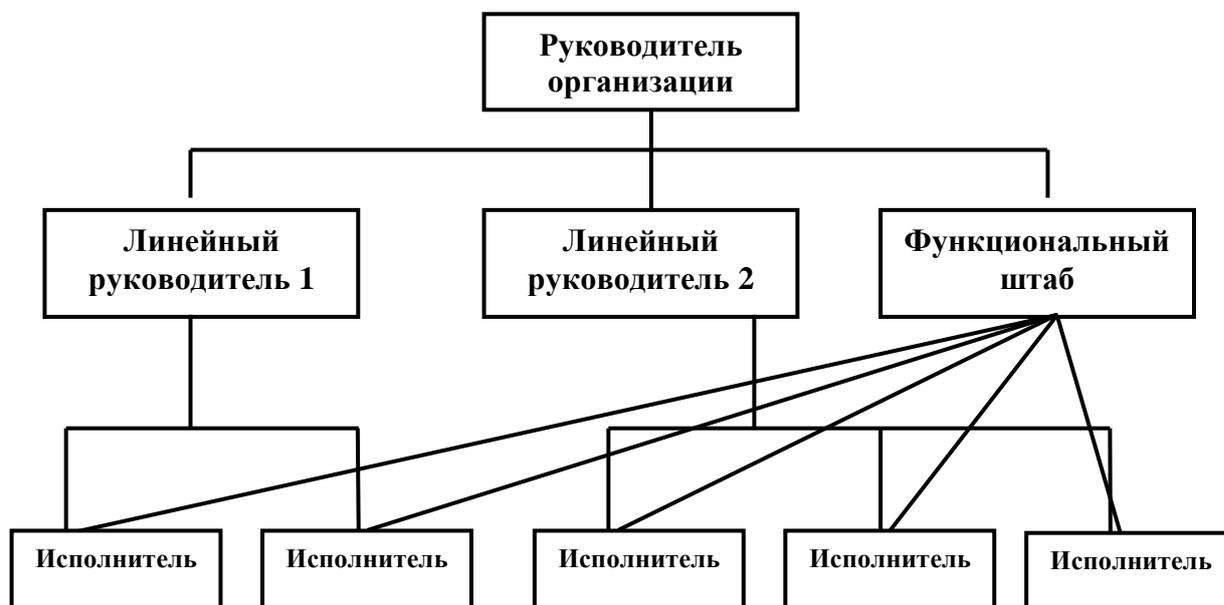


Рисунок 5.4 – Линейно-функциональная ОСУ

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом. Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя.

### Преимущества:

1. Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников.

2. Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем.

3. Возможность привлечения консультантов и экспертов.

### Недостатки:

1. Отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями.

2. Недостаточно ясна ответственности т. к. готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации.

3. Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно, подчинение по иерархии управления, т. е. тенденция к чрезмерной централизации.

### 4. Потенциал дивизиональных структур

Основной принцип, лежащий в основе любой дивизионной структуры управления (рис. 5.5), заключается в разделении всей структуры фирмы на дивизионы.



Рисунок 5.5 – Дивизионная ОСУ

Дивизион – это крупное структурное подразделение предприятия, обладающее большой самостоятельностью за счет включения в себя всех необходимых служб.

Необходимо заметить, что иногда дивизионы принимают форму дочерних предприятий фирмы, даже юридически оформляются, как отдельные юридические лица, на деле же являясь составными частями одного целого.

В результате диверсификации производства многие предприятия перестраивают свою организационную структуру, образуя отделы, ориентирующиеся на производство определённой продукции (**продуктовая**

**структура управления)** или на пространственное единство (**региональная структура управления**).

**Организационная структура по продукту** предполагает создание в структуре фирмы самостоятельных хозяйственных подразделений – производственных отделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продуктов.

Организационную структуру управления по продукту предпочитают применять крупные широко диверсифицированные компании, хотя она имеет свои специфические особенности практически у каждой компании. Эти особенности вытекают, прежде всего, из степени диверсификации выпускаемой продукции и характера специализации каждого производственного отделения и каждой дочерней компании. Они зависят также от числа зарубежных компаний, характера их деятельности и выполняемых функций. Большую роль играет характер выпускаемой продукции, степень её технологической сложности и уникальности.

**Организационная структура по региону.** Предполагает, что управленческая ответственность за деятельность предприятия, как на внутреннем, так и на внешнем рынке распределяется между самостоятельными региональными подразделениями. Эти подразделения по содержанию и характеру своей деятельности могут выступать как производственные отделения и быть центрами прибыли, а могут организовываться в форме дочерних компаний и быть центрами прибыли и центрами ответственности. Возглавляющий такое региональное подразделение вице-президент - распорядитель либо управляющий подчиняется непосредственно высшей администрации компании и осуществляет свою деятельность в тесном контакте со всеми центральными службами.

Региональная структура управления используется компаниями, выпускающими продукцию ограниченной номенклатуры, и ориентированными на широкие рынки сбыта и конкретного потребителя. Недостатком этой структуры управления являются трудности передачи технической информации зарубежными дочерними компаниями, а также координация деятельности по стране и по продукту. Особенно усиливаются эти трудности для компаний, выпускающих оборудование и имеющих много линий продуктов. Относительно большая самостоятельность руководителей дивизионов.



Рисунок 5.6 – Дивизионная структура управления

### **Недостатки:**

1. Относительно высокие затраты на координацию ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета и системы расчетных цен.
2. При децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций (НИОКР, снабжение и т.д.).
3. Высокая потребность в руководящих кадрах.

### **5. Адаптивные (органические) ОСУ: проектные и матричные**

Для адаптивных (гибких, органических) организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

По сравнению с дивизиональными структурами управления адаптивные структуры являются более гибкими, лучше приспособленными к динамичным изменениям и требованиям производства.

**Кроме того адаптивные организационные структуры, как правило, характеризуются следующими признаками:**

- способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;

- ограниченным действием во времени, т. е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;

- созданием временных органов управления.

### **Характерные черты:**

- Решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях.

- Обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции.

- Главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации.

- Творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией.

- Правила работы формулируются в виде принципов, а не установок.

- Распределение работы между сотрудниками обуславливается не их должностями, а характером решаемых проблем.

- Имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

**Проектная организация работ** по своей сути является временной структурой, создаваемой для решения конкретной проблемы (задачи). Суть этой организации работ состоит в том, чтобы собрать команду из квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в заданные сроки и с заданным качеством (не выходя при этом за пределы установленной сметы и бюджета). Команда работает вместе до завершения проекта.

**Основное преимущество такой организации (проектной структуры)** состоит в том, что в ней концентрируются усилия всей команды по решению одной задачи. Руководитель проекта (подразделения, организации) в такой структуре концентрирует свое внимание на одном конкретном проекте (в отличие от руководителя в механистической структуре). При этом существуют различные типы проектных организаций:

1. Чистые или связные структуры – созданная временная группа специалистов представляет собой уменьшенную копию функционирующей структуры данной организации. В этом случае руководству проекта подчинены полностью все члены группы и все, выделенные для этой цели ресурсы.

Чистые проектные структуры используются для решения специфических крупномасштабных задач, например, для создания космического корабля.

2. В случае менее крупных проектов приведенная выше проектная структура приводит к дублированию уже существующих в организации подразделений (служб), что становится непозволительным с позиций эффективного управления. Поэтому проектная структура должна быть модифицирована. В такой структуре руководитель проекта в основном является

консультантом высшего руководства организации, осуществляющей проект. Координация работ по проекту осуществляется в этом случае кем-либо из высшего руководства организации в рамках обычной (как правило, функциональной) структуры.

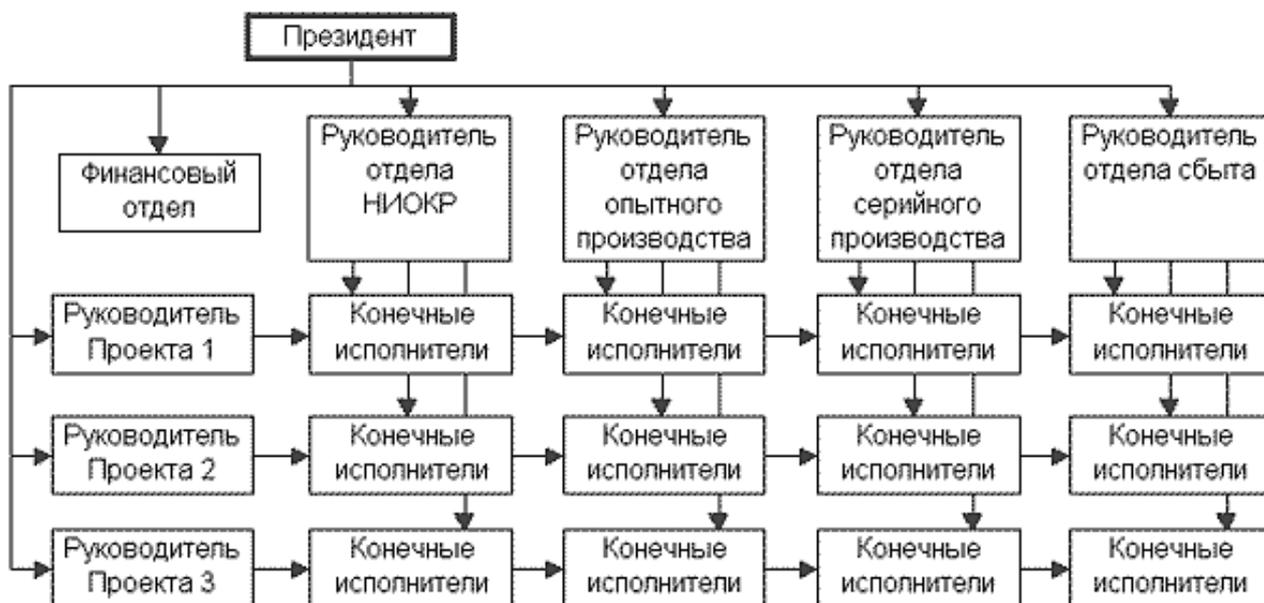


Рисунок 5.7 – Матричная ОСУ

В матричной организации члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителю соответствующего функционального отдела.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов по конкретному проекту. Им выделяются все необходимые для этого материальные и финансовые ресурсы. Руководитель проекта обладает проектными полномочиями. Эти полномочия могут изменяться (наделяться) в широких пределах с учетом конкретной организации работ в компании (от практически линейных до практически штабных полномочий).

Матричная структура является разновидностью проектной структуры, но имеет специфику в том, что при этом в максимальной степени используются преимущества проектной, функциональной и дивизиональной структур одновременно. Основными достоинствами матричной структуры являются:

- возможность быстрой адаптации к изменениям проекта;
- обеспечение эффективного баланса между ресурсами компании и запросами потребителя;
- поддержка прямых контактов между специалистами;
- прямой доступ к необходимой информации;

– ослабление бюрократических тенденции внутри компании отделения (дивизиона), отдела – через линейное подчинение ученых и специалистов руководителю проекта;

– усиление мотивации (более демократические нормы поведения в группе, как правило, дополнительное стимулирование за конкретный результат работы в соответствии с личным вкладом).

Целесообразность использования проектных и матричных структур регламентируется определенными условиями, при которых такие структуры обеспечивают более эффективную работу по сравнению с другой организацией работ.

1) проект должен быть уникальным, работа над ним не должна носить рутинный характер;

2) предусматривается частая смена ассортимента или технологии;

3) работа по конкретному проекту в рамках созданной структуры должна вестись ограниченное время. В серийном производстве такой проект передается в обычную функциональную структуру;

4) решение проблемы конкретного проекта осуществляется за счет общих усилий и способностей членов проектной группы.

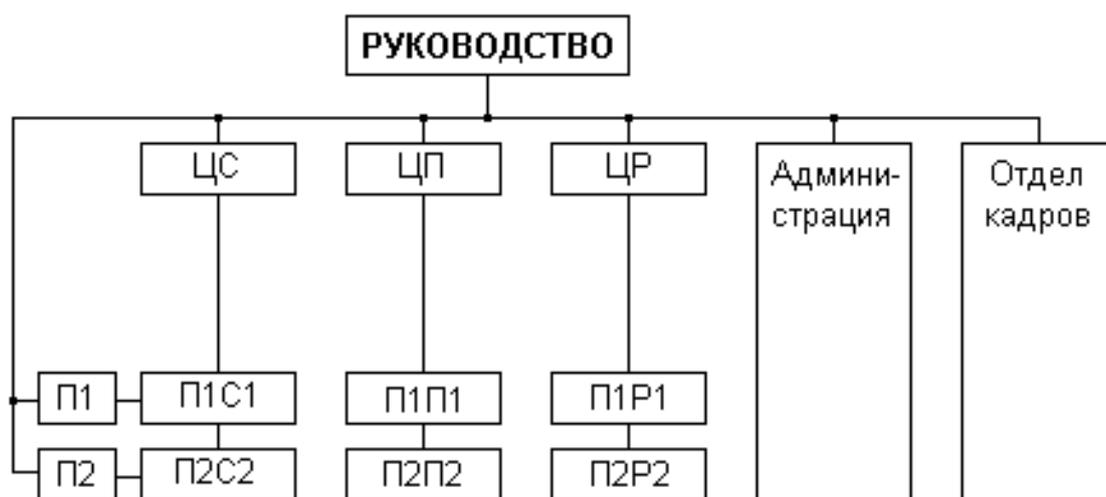


Рисунок 5.8 – Матричная организация: ЦС, ЦП, ЦР - центральные отделы; каждое подразделение состоит из своих отделов - сбыта (ПС), производства (ПП), разработок (ПР)

**Пример. Компания "Agfa/Gevaert".** Приведенная схема (рисунок 5.7) в общих чертах отражает структуру компании "Agfa/Gevaert".

В этой компании (которая занимается разработкой, производством и сбытом фототоваров) есть центральный производственный отдел, где создается основа для пленки и на нее наносится эмульсия. Этот масштабный производственный процесс не может быть разделен на части. Между подразделениями могут быть поделены только завершающие этапы работ, связанные с обработкой пленки и ее упаковкой. Таким образом, компания

передала конечные стадии производственного процесса в подразделения, которые и отвечают за их осуществление.

Руководитель производственного отдела, выполняющий функцию координатора, несет ответственность за конечный этап работы. Итак, мы видим, что подразделения решают, что следует делать, а функциональные отделы – как. Подобное распределение задач было проведено в отделе исследований и разработок и отделе сбыта.

Такой порядок сводится к широкому разделению функций, так что в подразделениях создается свой аппарат, отвечающий за сбыт в различных региональных сбытовых компаниях всей корпорации. Центральные сбытовые отделы ответственны за коммерческую деятельность в странах, в которых нет их собственных сбытовых организаций и в которых обычно работают только агенты. Директора национальных организаций наряду с выполнением других функций согласовывают условия работы в различных подразделениях.

Следует также сказать о том, где размещаются сотрудники аппарата управления. Обычно они располагаются в центральном офисе, в противном случае контролеры или сотрудники отдела кадров стали бы ”дополнением“ подразделений. Правда, исключения подтверждают правило: в подразделениях компании ”Agfa/Gevaert“ имеются свои контролеры.

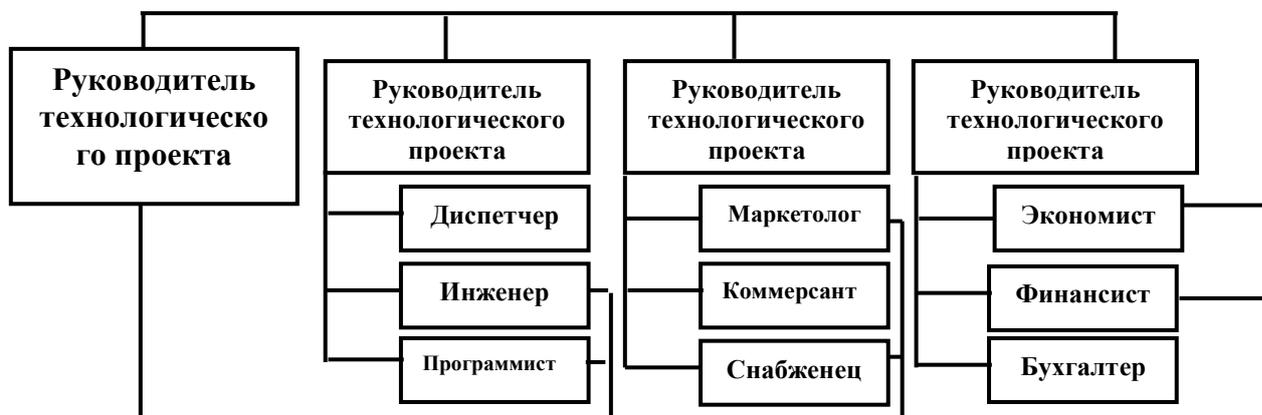


Рисунок 5.9 – Фрагмент матричной структуры

Создание матричной организационной структуры управления организацией считается целесообразным в случае, когда существует необходимость освоения ряда, новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру, открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

### 6. Норма управляемости. Департаментализация

А. Файоль, формулируя принципы построения организации, подчеркивал необходимость установления соответствующих масштабов управления. Вслед за А. Файолем известный английский консультант по вопросам менеджмента Л. Урвик высказывался в пользу строгого ограничения верхнего предела числа подчиненных одному руководителю (имеется в виду непосредственное подчинение, в отличие от прямого: в прямом подчинении директора может находиться и тысяча сотрудников). Л. Урвик считает, что идеальное число подчиненных для руководителя любого масштаба – четыре. Однако имеется много факторов (например, сложность и характер осуществляемых операций), которые вызывают необходимость иметь в подчинении более четырех человек.

В современной литературе не существует четких указаний относительно числа лиц, которыми менеджер может руководить наиболее эффективно. Однако в каждом конкретном случае их число ограничено. Этот лимит и определяет границы данной организации, правильного сочетания делегирования полномочий, децентрализации и централизации. Идеальное число подчиненных может составлять от 3 до 30 в зависимости от конкретных условий. Согласно последним теориям точное число находящихся в подчинении руководителя определяется после исследования всех факторов производства.

Определение масштабов управления. При определении масштабов управления следует учитывать несколько факторов, имеющих существенное значение, в том числе: степень сложности и характер выполняемой работы, субъективные возможности менеджера, его способности сотрудничать с коллективом. Менеджер может уменьшить время, необходимое для управления и контроля, путем: делегирования полномочий на выполнение четко поставленной задачи; составления ясного и краткого плана; разработки соответствующих приемов и подходов; использования контрольно-проверочных нормативов, чтобы иметь возможность убедиться в соблюдении его подчиненными плана или графика.

Французский (литовского происхождения) математик и консультант по управлению В. Грейкунас уже в 1933 г. утверждал, что фактором, определяющим **норму управляемости**, т.е. установленную меру, среднюю величину чего-нибудь, является количество контролируемых взаимоотношений, взаимосвязей в организации. Он отмечал, что существует три вида связей: взаимоотношения руководителя с отдельными работниками, общие взаимоотношения, взаимоотношения между подчиненными. Для определения общего количества таких связей Грейкунас использовал следующее уравнение:

$$C = N \cdot \left( \frac{2^N}{2} + N - 1 \right)$$

где  $C$  – количество связей;  $N$  – количество подчиненных.

В соответствии с этим уравнением, при двух подчиненных, количество связей составит 6 ед., при трех – 18, при четырех – 44, при пяти – 110, при десяти – 5210, при восемнадцати – 2359602. Этот анализ использовался многими учеными для аргументации того, что количество подчиненных у одного руководителя не должно превышать шести человек. В этом случае количество связей составит 222 ед. Математический анализ потенциальных взаимосвязей при данной норме управляемости, сделанный Грейкунасом, показывает, что при взаимодействии руководителя и подчиненных происходят многочисленные сложные социальные процессы, при этом наблюдается обвальное увеличение числа и сложности этих процессов с каждым очередным подчиненным. Хотя на практике этого не происходит, выводы Грейкунаса являются предостережением от чрезмерного увеличения числа подчиненных. Кроме того, они свидетельствуют о необходимости уменьшения числа коммуникаций прежде всего за счет предоставления подчиненным большей самостоятельности.

В практической деятельности предприятий количество подчиненных не является фиксированным. Оно различается в пределах самого предприятия в зависимости от управленческих уровней и количества руководителей. Количество подчиненных зависит от многих факторов, воздействующих на определение оптимальной нормы управляемости и связанных со специфическими условиями предприятия.

Американский Совет национальной промышленной конференции предлагает, например, следующий перечень факторов, которые должны учитываться при определении оптимального количества подчиненных:

- 1) уровень компетентности руководителя и подчиненного;
- 2) интенсивность взаимодействия между группами или отдельными подчиненными;
- 3) пределы, в которых руководитель выполняет работы неуправленческого характера, и потребность во времени на контакты с другими людьми и организационными единицами;
- 4) сходство или различия в деятельности подчиненных;
- 5) широта новой проблематики в возглавляемом подразделении;
- 6) распространенность стандартизованных процедур в рамках организации;
- 7) степень физических различий в деятельности.

Определение количества подчиненных, т.е. нормы управляемости, имеет большое значение для формирования организационной структуры управления, так как исходя из этого определяется количество управленческих уровней, административных работников, менеджеров.

Из публикаций известно: чтобы менеджер высшего уровня не был перегружен и имел возможность вникать в дела подчиненных ему подразделений, а также заниматься перспективными вопросами, среднее

значение нормы управляемости должно быть 3-6 человек. Нормы управляемости с учетом уровня управления и типа производства показаны в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Нормы управляемости линейных руководителей

Уровень руковод- ства	Тип производства продукции					
	особо сложная продукция			сложная и простая продукция		
	массовое и крупносе- рийное	серийное	индиви- дуальное и мелкосо- рийное	массовое и крупносе- рийное	серийное	индиви- дуальное и мелкосо- рийное
Высший	5	4	3	6	5	4
Низший	11	9	7	15	13	11

Авторы межотраслевых методических рекомендаций по совершенствованию организационных структур рекомендуют следующие значения норм управляемости:

- для руководителей организаций и их первых заместителей – не более 10-12 человек (подразделений);
- для функциональных отделов – не менее 7-10 человек;
- для функциональных бюро – не менее 4-6 человек;
- для конструкторских и технологических отделов – 15-20 человек;
- для конструкторских и технологических бюро – 7-10 человек.

Заместители руководителей структурных подразделений вводятся, как правило, при превышении нормы управляемости в 1,5 раза.

Необходимо подчеркнуть, что определение количественных значений нормы управляемости в каждой конкретной организации должно осуществляться на основе анализа всех влияющих на нее факторов с учетом отраслевой специфики и особенностей данного производства.

К сожалению, в практической деятельности построения функциональных структур рекомендации ученых нередко игнорируются, что приводит к чрезмерной нагрузке линейных руководителей, т.е. руководителей иерархических подразделений, число которых определяет количество управленческих уровней; выделение линейных руководителей есть следствие вертикального разделения труда. Введение норм управляемости для линейных руководителей:

- создает научно обоснованную базу для правильного планирования их численности;
- создает равные по напряженности условия их труда;
- позволяет выявить резервы их численности;
- обеспечивает рациональную управляемость персоналом.

**Важность установления масштабов управления.**

**Масштаб управления** – численность работников, непосредственно подчиненных одному начальнику. Огромное значение имеет правильное установление пределов распространения полномочий. Следует учитывать, что в случае необоснованного увеличения масштабов управления теряется личный контакт между менеджером и подчиненными, возможны потеря управления группой и появление подгрупп (с неофициальным руководителем), могут возникнуть трудности в проверке результатов деятельности группы, снижается качество профессионального обучения работников, ослабляется контроль за выполнением порученных им заданий, что отрицательно сказывается на моральном состоянии работников и результатах их труда.

В то же время в случае необоснованного сокращения масштабов управления возникает слишком много уровней управления, возрастают административные затраты (прежде всего в форме зарплаты управленческого аппарата), больше времени отводится на принятие решений из-за необходимости прохождения всех звеньев управления, возрастает степень контроля, что может привести к снижению инициативы и творческой активности, неблагоприятно сказаться на моральном состоянии работников.

От масштаба полномочий зависит степень централизации и децентрализации.

**Централизация** – концентрирование руководства и управления в одном органе, подразделении, месте, лице с отсутствием передачи полномочий и известными пределами компетентности. Делегирование полномочий является составной частью децентрализации. Уровень централизации тем ниже, чем больше решений принимается непосредственно на рабочих местах, которые незамедлительно выполняются и носят узкий, специальный характер. При отсутствии делегирования полномочий управление организацией становится слишком централизованным. Излишняя централизация ущемляет развитие инициативы руководителей низшего звена.

**Делегирование полномочий** – процесс передачи полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Главная цель делегирования полномочий – сделать возможной децентрализацию управления организацией, что необходимо, когда масштабы управления слишком велики. Передаются лишь полномочия, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель.

**Методы передачи полномочий.** Передача полномочий может осуществляться в устной или письменной форме. Методы могут быть общими или специальными. Вместе с тем полномочия не должны быть ни слишком узкими, ни слишком широкими.

**Принципы передачи полномочий.** Здесь наиболее важными являются следующие:

– передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом (что должно быть согласовано); подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;

– передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, с тем чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;

– каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий; все, что превышает его компетенцию, передается высшим звеньям управления.

Искусство передачи полномочий зависит в основном от причин субъективного характера и включает в себя следующее:

– восприимчивость руководителей к новым идеям;

– готовность передать решение незначительных вопросов низшему звену управления.

### **7. Проектирование организационных структур управления**

Согласно классической теории организации структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале необходимо осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи – подобно тому, как в планировании сначала формулируются общие задачи, а потом составляются конкретные правила.

#### **Последовательность действий следующая:**

1. Осуществляется деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решаются, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие – штабными.

2. Устанавливаются соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цепь команд, если необходимо производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. Определяются должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций и поручается их выполнение конкретным лицам.

**Существуют три главных этапа в проектировании любой организационной структуры управления:**

- 1) определение характера выполняемой работы;
- 2) распределение работы между отдельными позициями менеджмента;
- 3) классификация элементов менеджмента, разработка на этой основе логических групп управления.

**1. Определение характера выполняемой работы.** Для выполнения этой задачи данную стадию создания организационной структуры полезно также разбить на подгруппы, предусматривающие определенные этапы и виды работ.

Например, постановка задач, расчет необходимого объема работ для решения поставленных задач, устранения бесполезной работы и дублирования, разработка самого процесса, проверка (чтобы не упустить важную составляющую часть работы).

Выделяются следующие направления исследований, которые необходимо провести на рассматриваемом этапе построения организационной структуры. Они включают анализ:

- деятельности: определение той работы, которая должна осуществляться, и способов координации взаимодействия;
- решений: какого вида решения будут приниматься и какое участие в этом будет принимать тот или иной менеджер;
- отношений, то есть определение того вклада в общее дело, который должен внести менеджер;
- лиц, с которыми менеджер должен взаимодействовать;
- влияния, оказываемого на менеджера другими лицами, принимающими решения.

**2. Распределение работ между элементами менеджмента.** Этот этап включает в себя: установление норм, стандартов (например, расчет допустимого объема должностных обязанностей для каждого руководителя любого уровня); технические приемы в рамках научных методов управления (например, анализ рабочего времени, изучение методов и организации труда); установление полного сотрудничества всех лиц, работающих в рамках организации.

**3. Классификация элементов менеджмента, построение логических групп.** В данном вопросе важно, чтобы элементы управления были сгруппированы согласно виду выполняемой работы, а не по другим критериям (например, вокруг пользующихся авторитетом руководителей).

Распределение производственных обязанностей и формирование логических групп должны неизбежно привести к созданию подразделений, то есть коллективов людей, выполняющих некоторую аналогичную работу, как правило, под единым руководством начальника подразделения.

**Современные подходы к организации проектирования структуры управления:**

- синтез формирования структуры из некоторых ее первичных элементов на основе анализа функций;
- матрично-органический подход – структура организации проектируется на основе потребностей и запросов потребителей;
- рационализации технологии организационных процессов - решение проблемы организаций планирования, контроля, регулирования;
- организационных изменений – этот подход предполагает использование социально-психологических методов воздействия на организацию с целью совершенного ее построения и функционирования;

– ситуационный выбор характеристик организационной структуры управления.

**Под методом проектирования организационной структуры** понимают научно-методические основы их разработки, используемые при построении структур управления на вновь вводимых предприятиях, а также при совершенствовании системы управления.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это – количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных, в том числе формализованных, методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

**Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов:**

- 1) аналогий;
- 2) экспертно-аналитического;
- 3) структуризации целей;
- 4) организационного моделирования

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером) по отношению к проектируемой организации.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением ее руководителей и других работников для того, чтобы выявить специфические особенности, проблемы, ”узкие места“ в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности оргструктуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки, и последующий анализ организационных структур с точки зрения их

соответствия системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы: разработка системы ("дерева") целей; экспертный анализ предполагаемых вариантов организационной структуры; составление карт прав и ответственности за достижение целей.

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных.

### **Некоторые основные типы организационных моделей:**

1. Математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков, например, модели многоступенчатой оптимизации, модели системной динамики;

2. Графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей;

3. Натурные модели организационных структур и процессов, заключающихся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные и лабораторные эксперименты, управленческие игры;

4. Математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур.

Процесс проектирования организационных структур управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов.

Создание подразделений путем группирования аналогичных производственных функций позволяет добиться более эффективного управления, необходимой гибкости руководства предприятием в период расширения его хозяйственной деятельности.

Формирование бизнес-групп (центров прибыли) в рамках закрепленного за ними процесса, представляющего определенные отношения организации с потребителями, усиливает группирование работ по рынкам. Возникают достаточно автономные группы. В результате такого подхода сближаются те, кто принимают решения, с теми, кто материализованные продукты решений покупает – потребители.

Методы распределения обязанностей по подразделениям зависят от положенных в основу признаков. Во-первых, по признаку деления на равные по размеру группы. Этот метод применяется, когда работники одних профессий, а для достижения какой либо цели необходимо определенное число людей.

Во-вторых, по функциональному признаку. Это наиболее распространенный способ создания отделов по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам. Их число зависит от потребностей самой организации.

В третьих, по территориальному признаку.

В-четвертых, на основе выпускаемой продукции. Этот способ получает распространение на крупных предприятиях, расширяющих ассортимент производимой продукции, где другой метод привел бы лишь к усложнению структуры организации.

В-пятых, на основе интересов потребителя. В тех отраслях, где покупатель является ключевым фактором, а его интересы оказывают решающее влияние на структуру организации. Это особенно характерно для службы сервиса.

При формировании подразделений во внимание принимаются следующие факторы:

- стратификация, то есть сколько может потребоваться уровней управления;

- формализация, то есть насколько формальным должно быть взаимодействие. Чем более бюрократичен стиль, тем более формальной должна быть внутренняя структура;

- централизация, то есть иерархия доведения принятых решений, все ли вопросы должно решать высшее руководство;

- сложность организационной структуры, то есть насколько сложным должно быть управление с организационной точки зрения.

Помимо перечисленных факторов, влияющих на выбор ограниченной структуры, можно отметить динамизм внешней среды, технологию, отношение к организации руководителей и сотрудников.

Динамизм внешней среды является очень сильным фактором, определяющим, какую организационную структуру должна выбирать организация. Если внешняя среда стабильна, то организация может с успехом применять механистические организационные структуры.

В случае динамичности внешней среды, организационная структура должна быть органической.

Влияние технологии на организационную структуру проявляется в следующем:

- структура привязана к той технологии, которая используется в организации. Число структурных единиц и их взаимное расположение сильно зависят от используемой в организации технологии;

- организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы она позволяла проводить технологические обновления.

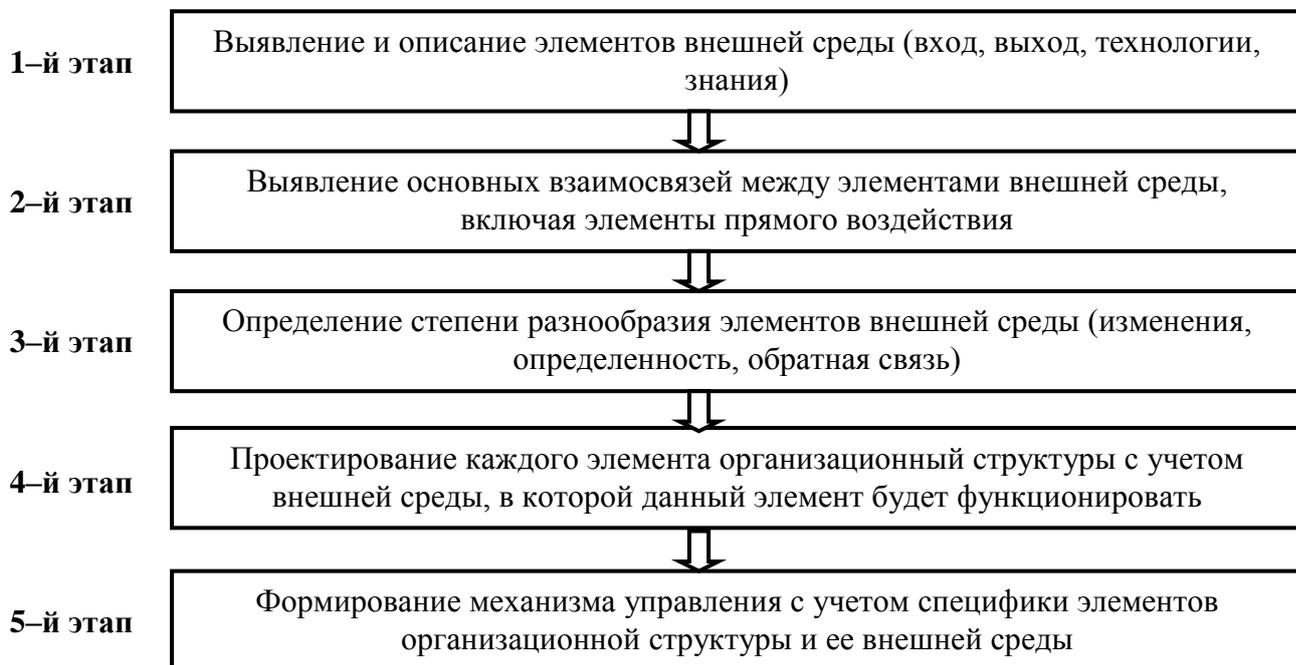
Организационная структура в значительной мере зависит от того, как к ее выбору относятся менеджеры, какой тип структуры они предпочитают и

насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм построения организаций.

Признаки оптимальной структуры:

- небольшое число уровней руководства;
- небольшие подразделения или автономные группы с высококвалифицированным персоналом;
- целенаправленная работа на потребителей;
- предусмотрение изменений или быстрая реакция на них;
- высокая производительность и низкие затраты – высокая эффективность.

Поскольку предназначение организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией целей, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации и переменных внешней среды, в которой она осуществляет свои операции. Структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегия и внешняя среда меняются, то необходимы соответствующие изменения и в организационных структурах, применение новых организационных форм структур. Необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организационной структуры управления на основе системного подхода.



**Рисунок 5.10 – Исследование влияния внешней среды на проектирование организации**

Системность подхода к формированию структуры проявляется в следующем:

- не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной;
- выявить и взаимосвязать применительно к этим задачам всю систему функций, прав и ответственности по вертикали управления;
- исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления;
- обеспечить ограниченное сочетание вертикали и горизонтали управления, имея в виду нахождение оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации в управлении.

Особое значение имеют характер влияния внешней среды на построение организации и система связей элементов структуры с элементами внешней среды.

Главный фактор, ”задающий“ возможные контуры и параметры структуры управления, – **сама организация**. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа коих требует координации и контроля.

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с **фазами жизненного цикла организации**. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства.

На формирование структуры управления оказывают влияние **изменения организационных форм**, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы.

Важный фактор формирования управленческих структур – **уровень развития на предприятии информационной технологии**. Общая тенденция к децентрализации ”электронного интеллекта“, то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях.

Объективные факторы и условия определения разнообразия организационных структур:

- размер деятельности предприятия (малое, среднее, крупное);
- специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей;

- характер выпускаемой продукции (тип производства);
- сфера деятельности предприятия (организация на местный, национальный или внешний рынок);
- масштабы заграничной деятельности и формы ее осуществления;
- вид монополистического объединения (концерн, финансовая группа, холдинг).

**Рост масштаба деятельности.** Даже в условиях устойчивого ассортимента продукции, стабильных производственных процессов и сбыта при увеличении размера предприятия появляется необходимость в структурном преобразовании. К росту масштаба деятельности можно приспособиться и посредством несущественных изменений в структуре. Тем не менее, если основная структура остается без изменений, от этого затруднится координация, руководители будут перегружены, ухудшится функционирование предприятия. Например, под влиянием роста числа работающих на предприятии возможны такие организационные изменения (табл. 5.2). Указанные в таблице данные получены на основе обобщения достаточно широкого круга экспериментальных данных.

Таблица 5.2 – Влияние размеров предприятия на характер организационных проблем

Число работающих при возникновении проблемы	Организационная проблема	Возможные действия или решения
Любой размер	Формулирование целей	Решение о разделении работ
10	Установление ответственности	Расстановка персонала
50-100	Делегирование большого числа управленческих функций	Определение объема контроля и установление лимитов
50-300	Снижение нагрузки руководителей	Назначение помощников
100-400	Определение новых функций	Расширение числа специалистов
100-500	Координация управленческих функций	формализация механизма группового принятия решений
500 и выше	Баланс между контролем и делегированием полномочий	Разработка процедуры децентрализации управления

**Увеличение разнообразия.** Развитие или внедрение различной продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию. До тех пор пока эти разнородные элементы сравнительно невелики, их можно приспособить к функционированию какой-либо части существующей структуры. Но когда они принимают огромные размеры (по

используемым ресурсам, потребностям, риску, будущим возможностям), структурные изменения становятся неизбежными

**Объединение хозяйствующих субъектов.** Слияние двух или нескольких предприятий, даже одинаковых по характеру, обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру. Проблемы совпадения функций, излишнего персонала, путаница в распределении прав и ответственности требуют немедленного решения. Объединение небольших по размеру хозяйственных единиц обычно в меньшей степени затрачивает структуру организации, но если такое слияние происходит в течение достаточно длительного времени, изменения основной структуры становятся неизбежными. Если же объединяются два или несколько крупных предприятий, то следует ожидать серьезных структурных перемен.

**Изменение технологии управления.** Научные достижения в области управления оказывают все большее влияние на современные организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации, исследования операций и планирования, проектные и матричные формы построения и т. п.) Появляются новые должности и функциональные подразделения, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли (производство массовой продукции, обрабатывающие отрасли, транспортные и распределительные системы, некоторые финансовые учреждения) в действительности изменились коренным образом благодаря успехам в области технологии управления. В этих отраслях предприятия, отстававшие в применении современных методов управления, оказывались в неблагоприятных условиях при жесткой и усиливающейся конкуренции.

**Влияние технологии производственных процессов.** Влияние научных и технических изменений на организационную структуру было в последние годы в наибольшей степени исследованным и популярным аспектом организационных изменений. Широкое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций — все это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации.

**Внешняя экономическая обстановка.** Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное прежде функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности или же переходить к новым средствам и методам управления. В любом случае наиболее вероятным результатом будет изменение главных задач управления, а значит, и новая организационная структура.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям организационной структуры и может в такой же степени указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия. Ни стратегия, ни

структура организации не могут быть установлены независимо друг от друга. Тем не менее приоритет отдается задачам, целям, распределению ресурсов и основным программам, составляющим стратегию предприятия.

О влиянии комбинаций нововведений (изменений в продукции, технологии и положении на рынке) на организационную структуру свидетельствуют данные табл. 5.3.

Таблица 5.3 – Влияние нововведений на изменение организационной структуры

№ п/п	Интенсивность и масштабы нововведений	Соответствующие организационные изменения
1	Освоенная продукция Освоенная технология Освоенный рынок	Совершенствование продукции может осуществляться в рамках существующей организации
2	Новая продукция Освоенная технология Освоенный рынок	Разработка продукции может осуществляться в рамках существующей организации или в исследовательском подразделении создается новая проектная группа
3	Освоенная продукция Освоенная технология Новый рынок	Существующая организация практически не изменяется. На службу маркетинга возлагается задача изучения нового рынка, может быть образована новая группа сбыта
4	Новая продукция Освоенная технология Новый рынок	Может быть организована группа новой продукции, укомплектованная персоналом из исследовательского подразделения и службы маркетинга
5	Новая продукция Новая технология Освоенный рынок	Может быть организована группа новой продукции, укомплектованная персоналом из исследовательского и производственного подразделений. В своей работе группа использует помощь служб маркетинга и сбыта
6	Новая продукция Новая технология Новый рынок	Новое направление деятельности компании требует совершенно новой организации в форме венчурного или нового подразделения, дополняющего существующую организационную структуру

Неспособность организации выжить и функционировать эффективно чаще всего является результатом того, что:

- принимаются необоснованные стратегические решения;
- предприятия пытаются продолжать деятельность в объеме, который уже не является экономичным;
- не удается наладить выпуск новой продукции или выпускается не находящая сбыта продукция и не там, где надо;
- фирмы, имеющие один рынок сбыта, не способны диверсифицировать производство.

Перераспределение задач, прав и ответственности, информационных потоков повышает эффективность организации путем роста производительности и, по крайней мере, временно сдерживает рост издержек, повышает прибыльность. Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых, более совершенных стратегических решений. Если структура предполагает осуществление стратегии, то стратегия также не

может быть успешной без соответствующей структуры. Почти на любом крупном предприятии можно найти примеры, когда осуществлению хорошо задуманных стратегических планов мешала организационная структура, которая задерживала их выполнение или отдавала предпочтение решению второстепенных вопросов.

Таким образом, структура неразрывно связана со стратегией. Одно время практиковался статический подход к разработке проекта организации и корректирующих изменений. Определялись задачи текущей деятельности предприятия, которые затем агрегировали по восходящим уровням в форме традиционной пирамиды. Теперь же ни одна организационная схема крупного предприятия не может основываться только на текущей деятельности. Она обязательно должна отражать любые возможные изменения главной задачи предприятия и разрабатываться в свете целей и стратегических программ высшего руководства.

**ТЕМА 6**  
**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

1. Сущность и значение управленческих решений
2. Классификация управленческих решений
3. Природа процесса принятия управленческого решения
4. Методы принятия управленческих решений
5. Показатели качества и эффективности управленческих решений
6. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений

**1. Сущность и значение управленческих решений**

Потребность в управляющем воздействии возникает в процессе функционирования системы, когда в результате изменения внешних или внутренних условий появляется проблема. Управленческое решение (УР) – это акт управляющей системы, ведущей к разрешению проблемы, обеспечивающий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы. Управленческое решение объединяет две основные составляющие процесса управления: диагностику проблемы – выбор варианта ее разрешения и организационно-практическую деятельность по реализации этого варианта; в решении, таким образом, соединяются операции аналитической и организационно-практической деятельности.

**Управленческое решение** – это выбор, который должен сделать руководитель в соответствии с занимаемой им должностью для обеспечения выполнения поставленных перед организацией задач.

**Управленческое решение** – это обдуманый вывод о необходимости начала процесса осуществления непосредственных действий, связанных с достижением поставленных перед организацией и её работниками целей и задач.

**Отличительные черты управленческого решения:**

1. Цели.
2. Разделение труда.
3. Последствия.
4. Профессионализм.

**Характерные черты.**

1. Это вид деятельности протекающий в управляющей системе.
2. Это вариант воздействия управляющей системы на управляемую.
3. Управленческое решение связано с организационно-практической деятельностью руководителя в управляемой системе.

На практике каждое управленческое решение затрагивает **экономические, организационные, социальные, правовые и технические интересы организации.**

1. Экономическая сущность проявляется в том, что на их разработку и реализацию требуются финансовые и другие затраты.

2. Организационная сущность управленческого решения состоит в том, что этой работе привлекается персонал организации.

3. Социальная сущность решения заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе.

4. Правовая сущность состоит в точном соблюдении законодательных актов и других документов.

5. Технологическая сущность проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами для разработки и реализации управленческих решений.

**Основными требованиями, предъявляемыми к управленческому решению являются следующие:**

1. Целевая направленность, то есть решение должно преследовать достижение определённой цели.

2. Всесторонняя обоснованность, означает обоснованность выбора той или иной альтернативы или отдельных компонентов самой альтернативы.

3. Своевременность, управленческое решение должно приниматься не ранее, но и не позднее необходимых сроков.

4. Согласованность с ранее принятыми и с другими принимаемыми решениями.

5. Компромиссность, невозможно принять решение полностью удовлетворяющее организацию, руководителя и всех работников.

6. Правомочность, соответствие правам и полномочиям предоставленным органу или лицу которое принимает решение.

7. Полнота, краткость, чёткость. Полнота означает необходимый набор всех компонентов охватывающих все стороны воздействия решения на управляемый объект. Краткость предполагает исключение лишних второстепенных деталей, не относящихся к делу. Чёткость исключает неоднозначность трактовки.

8. Экономичность и эффективность. Обязательное достижение цели при минимальных затратах.

### **2. Классификация управленческих решений**

**Организационное решение** – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным

организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели. Организационные решения можно квалифицировать как запрограммированные и незапрограммированные.

**Запрограммированное решение** – это результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Руководство часто программирует решение под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений, в самом деле, правильна и желательна. Очевидно, если запрограммированная процедура становится неверной и нежелательной, решения, принятые с ее помощью, будут неэффективными, а руководство утратит уважение своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения сказываются. Более того, в высшей степени желательно сообщить об обоснованиях методологии принятия запрограммированных решений тем, кто этой методологией пользуется, нежели просто предложить ее для употребления. Неспособность ответить на вопросы, начинающиеся с “почему”, в связи с процедурой принятия, решений зачастую порождает напряжение и обижает людей, которые должны принять эту процедуру. Эффективный обмен информацией повышает эффективность принятия решений.

**Незапрограммированные решения.** Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне неструктурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время руководитель располагает множеством вариантов выбора.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами. Немногие

запрограммированные решения настолько структурированы, что личная инициатива лица, принимающего их, целиком исключается. И даже в ситуации самого сложного выбора методология принятия запрограммированных решений может быть полезна.

Все функции планирования организации деятельности, мотивации и контроля требуют от руководителя принятие решений. Важно отметить, что практически во всех случаях, описанных выше, для руководителя было бы затруднительным, если вообще возможным, принятие решения, не имеющего отрицательных последствий. Каждое решение или выбор, затрагивающие все предприятия, будут иметь негативные последствия для каких-то его частей. Поэтому следует рассматривать организацию с позиции системного подхода и учитывать возможные последствия управленческого решения для всех частей организации.

Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно значительные. Он принимает данное решение, поскольку, с учетом всех факторов, оно представляется наиболее желательным с точки зрения конечного эффекта. В деле руководства организациями встречается очень мало ситуаций настолько однозначных, что результатом наилучшего решения будет одно только благо.

**Интуитивные решения** – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием “за” и “против” по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. Специалист по управлению Питер Шодерберк указывает, что в то время как увеличение количества информации о проблеме может оказывать заметную помощь в принятии решений руководителям среднего звена, представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения.

В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. Предприятие с достаточным количеством денег может, к примеру, выпускать любую продукцию. Однако выпускать и продавать с прибылью удастся лишь некоторые ее виды. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

**Решения, основанные на суждениях**, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде (это основное достоинство запрограммированных решений). Поскольку

решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается редко. Это тем более верно, когда приходится иметь дело с людьми, т.к. зачастую ситуация искажается потребностями людей и другими факторами. Но одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или очень сложна.

Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на который он мог бы основывать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например, изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей.

Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще важнее, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно или бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области. Если довести эту мысль до конца, то боязнь новых сфер деятельности может кончиться катастрофой. Адаптация к новому и сложному, очевидно, никогда не будет простым делом. Нельзя исключить опасность неудачи из-за принятия плохого решения. Однако во многих случаях руководитель в состоянии существенно повысить вероятность правильного выбора, подходя к решению рационально.

Главное различие между решением рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

### **Классификация управленческих решений**

Управленческое решение выступает связующим звеном между группами функций, отражающих разные аспекты воздействия: процессов управления и процессов производства; управляющей и управляемой частей социально-экономической системы; активизацию совместной деятельности персонала по достижению общей цели в результате реализации основных функций менеджмента. Этим и объясняется многообразие управленческих решений, которые можно классифицировать по следующим признакам:

- по функциональной направленности: планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие;
- по организации: индивидуальные, коллегиальные (групповые) и корпоративные;

- по причинам: ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные;
- по повторяемости выполнения: однотипные, разнотипные и инновационные (нет альтернатив);
- по масштабам воздействия: общие и частные;
- по прогнозируемым результатам: с определенным результатом, с вероятностным исходом;
- по характеру разработки и реализации: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные;
- по методам переработки информации: алгоритмические, эвристические;
- по числу критериев: однокритериальные, многокритериальные;
- по направлению воздействия: внутренние и внешние;
- по глубине воздействия: одноуровневые и многоуровневые;
- по ограничениям на ресурсы: с ограничениями, без ограничений;
- по способу фиксации: письменные и устные.

Рассмотрим кратко основные виды управленческих решений, представленных в этой классификации.

Решения могут разрабатываться для осуществления плановых мероприятий, для определения необходимых параметров, для стратегического или тактического планирования деятельности компании. Большая группа управленческих решений (УР) посвящена организационным проблемам функционирования компании, например, совершенствования организационной структуры управления, расширению компании. Для эффективного управления персоналом разрабатываются решения по различным аспектам активизации деятельности работников компании.

**Координирующие УР** необходимы для согласования изменяющихся условий внешней и внутренней среды, для обеспечения возможной гармонизации в деятельности компании, например, решения, связанные с изменениями закупочно-сбытовой политики компании, изменениями в штатном расписании.

**Контролирующие УР** направлены на обеспечение своевременного выполнения производственных планов и намеченных рубежей развития, например, решение о методике проведения внутреннего аудита бухгалтерского учета и контроля исполнения распоряжений.

**Информирующие УР** направлены на упорядочение информационного поля для работников компании и предоставления им необходимой информации.

Организация разработки и реализации УР базируется на выборе приоритета в индивидуальном или коллегиальном подходе к этому процессу.

**Индивидуальный подход** к разработке УР весьма характерен для организаций. Он требует от руководителя уверенности в своих силах, профессионализма и творческого подхода. На разработку таких решений

обычно тратится меньше времени, разработчик решения несет персональную ответственность за результаты его выполнения. Индивидуальный подход к РУР весьма прозрачен как для руководителя, так и для исполнителя.

**Групповой подход к разработке УР** характеризуется большей обоснованностью, меньшим числом ошибок и неопределенностей, разработкой оригинальных подходов, причастностью разработчиков к его выполнению. При коллегиальном подходе к разработке УР существенно увеличивается, по сравнению с индивидуальными, время подготовки решения. Этот подход ограничивает руководителей в свободе выбора УР и требует соблюдения баланса интересов участвующих в его разработке специалистов.

Причины, вызвавшие разработку УР, весьма разнообразны, но могут быть сведены к двум группам: **неожиданные и плановые**.

К **неожиданным** относятся ситуационные и инициативные, а к плановым – по предписанию, программные и сезонные. Ситуационные УР вызываются событиями, нарушившими или могущими нарушить запланированный ход деятельности компании. Эти решения часто относят к текучке, т.е. к мелким, повседневным решениям руководителя.

**Инициативные УР** – это творческий вклад руководителя в деятельность компании в рамках данных ему полномочий. Эти решения должны дополнять основные решения вышестоящих руководителей. УР по предписанию входят в функциональные обязанности нижестоящего руководителя и определяются соответствующими регламентами. Программные УР представляют собой реализацию программно-целевой технологии РУР, по которой в заданное время руководитель должен принимать УР о дальнейшей работе своего подразделения, пополнении ресурсов и т.д.

**Сезонные УР** – более устойчивые по времени, чем программные УР, связаны с календарными датами. Например, ближе к весне – это решение о составлении графика отпусков, ближе к осени – решение о проведении работ по утеплению помещений компании и т.д.

Повторяемость выполнения УР важна для правильной установки нормы управляемости компании. Повторяемость определяется масштабом компании и степенью разделения управленческого труда.

**Однотипные УР** имеют общую предметную область (экономика, технология). Например, главный бухгалтер большой компании реализует УР, касающиеся деятельности групп материально-технического учета, бухгалтеров, кассиров, расчетчиков и др.

**Разнотипные УР** имеют разные локальные для компании базы управляемых параметров. Эти УР требуют большего времени и напряжения руководителя, поэтому их число должно быть существенно меньше однотипных. Так, директор компании должен принимать УР в технической области, экономической, социальной и т.д.

**Инновационные УР** обычно касаются процесса реструктуризации и реформирования компании для повышения ее конкурентоспособности – это комплексные решения, и их трудоемкость еще выше, чем у разнотипных.

Общее время действия УР определяется его важностью. Выделяют стратегические, тактические и оперативные УР.

**Стратегические УР** разрабатываются на длительный срок (5–10 лет) с охватом ключевых элементов компании (персонал, структура, производство и т.д.).

**Тактические УР** являются инструментарием для стратегических решений и разрабатываются на меньший период (1–3 года) с охватом части ключевых элементов компании.

**Оперативные УР** разрабатываются при возможности или возникновения ситуаций, мешающих реализации тактических УР. Оперативные УР являются кратковременными.

Характер разработки и реализации УР сильно зависит от личностных характеристик человека. Принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные решения.

**Уравновешенные** решения имеют сформулированную исходную идею.

**Импульсивные** решения часто оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются с наскока, рывками.

**Инертные решения** – результат осторожного поиска.

**Рискованные** решения принимаются без тщательного обоснования действий руководителем, который уверен в своих силах. Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу, большим количеством согласований. Такие УР эффективны в разрешении проблем, касающихся жизни человека и среды его обитания.

### **3. Природа процесса принятия управленческого решения.**

В процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие **вопросы**:

- что делать;
- как делать;
- кому поручить работу;
- и т.д.

Процесс принятия управленческих решений сложен и многосторонен. Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, являются спорными и неодинаково решаются менеджерами.

**Это зависит от :**

- квалификации руководителя;
- сложности ситуации;
- стиля руководства;

- культуры организации;
- и т.д.

Важно чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и умел выбрать лучший вариант с учётом ситуации и собственного стиля управления.

У истоков любого решения стоит проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, т.е. изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения.

Таким образом данный этап состоит в **обнаружении проблемы и её оценке.**

**Обнаружение проблемы** – это осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Наиболее общими симптомами являются: низкая прибыль, падение сбыта, недостаточная производительность и качество, большие издержки, конфликты и большая текучесть кадров. Обычно различные симптомы дополняют друг друга. Выявление их позволяет определить и описать проблему в общем виде.

**Оценка проблемы** – это установление её масштабов и природы тогда, когда проблема обнаружена. Этот этап включает работы по более детальному анализу причин и определению сути проявления всех выявленных на первом этапе симптомов. Следует выделить и изучить информацию по конкретной проблеме, имеющую прямое отношение к возникновению и развитию рассматриваемых симптомов.

### **Выявление ограничений и определение альтернатив**

Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не в силах изменить.

Ограничениями являются: **экономические, политические, технические и другие факторы** непосредственно влияющие на возможность реализации конкретных целей принятия управленческих решений. Наиболее часто встречающимися ограничениями являются: **ресурсные ограничения (трудовые, финансовые и материальные), а также временные ограничения.**

Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений, поэтому необходимо определить источник и суть ограничений, и наметить возможные альтернативы.

Формирование альтернативных вариантов решения является центральной процедурой при определении конкретного управленческого решения. Она обусловлена требованием повышения эффективности принимаемого решения при его формировании. Чем больше вариантов, тем более возможно, что в число рассматриваемых может попасть оптимальный (лучший) вариант.

**Этап выбора решения** включает следующие технологические операции:

- анализ допустимых вариантов решения;
- определение множества эффективных вариантов решения;

– выбор рационального (единственного решения).

**Анализ допустимых вариантов решения** предусматривает формирование множества эффективных решений. Независимо от метода (варианта) формирования и отбора допустимых альтернатив решений определение эффективных решений требует проведения анализа сформированного множества допустимых альтернатив с целью его сужения до 2-х или 3-х наиболее эффективных решений (из множества допустимых) путем определения их предпочтений по эффективности использования ресурсов, минимальному времени и большей вероятности снятия проблемы.

**Определение множества эффективных вариантов решения** предусматривает использование аппарата определения абсолютной и относительной оценки эффективности решения. При этом проводится сравнительная оценка вариантов по показателям времени и затрат ресурсов, а также вероятности снятия проблемы.

**Выбор рационального (единственного) варианта решения** проводится во всех случаях, когда множество эффективных решений содержит более одного варианта. Продолжением оценки эффективных вариантов может быть использование качественных показателей эффективности для оценки относительной ценности рассматриваемых решений (НТП, социально-экономические оценки и другие факторы). Главным критерием при такой оценке является оценка отрицательных последствий от принятия того или иного варианта

### **Реализация решения**

На этой стадии принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том что оно реализовано (осуществлено).

### **Создание условий для эффективного выполнения решения.**

Кроме общих должностных требований к исполнителям управленческих решений предъявляются дополнительные (специальные) требования.

#### **Исполнители должны обладать:**

1. Высокой компетентностью в вопросах, относящихся к реализуемому решению.

2. Правомочностью исполнения конкретных работ, предусмотренных решением. В том числе исполнители должны быть наделены необходимыми полномочиями и правами, которые соответствующий руководитель делегирует им по должности или на период исполнения решения (в этом случае такое делегирование должно тоже отражаться в самом решении).

3. Способность осуществлять контроль. Деление сотрудников аппарата на руководителей и исполнителей часто является условным, так как исполнение решения, как правило, требует принятия соответствующих дополнительных управленческих решений. Таким образом, исполнитель выступает одновременно и в роли лица, принимающего решения.

### **Контроль за исполнением решения**

В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

Контроль по завершении реализации решений дополнительно позволяет:

- стимулировать хорошую работу исполнителей;
- получить удовлетворение от хорошо выполненной работы;
- организовать учебу исполнителей;
- своевременно устранить возникшие в процессе реализации решений отклонения и несоответствия;
- принять решение о внесении изменений в ранее принятое решение;
- оценить потенциальные возможности, выявить резервы и упущенные возможности, которые могут быть использованы в будущих решениях;
- оценить действующую систему принятия решений и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

### **4. Методы принятия управленческих решений.**

В процессе разрешения сложных проблем с целью усиления способности менеджеров к принятию обоснованных и объективных решений могут применяться различные научные методы.

**Аналитические методы.** Данные методы основаны на работе с набором аналитических зависимостей. Они определяют соотношение между условиями выполнения задачи и ее результатами в виде формул, графиков, логических соотношений, например, “Тише едешь – дальше будешь”.

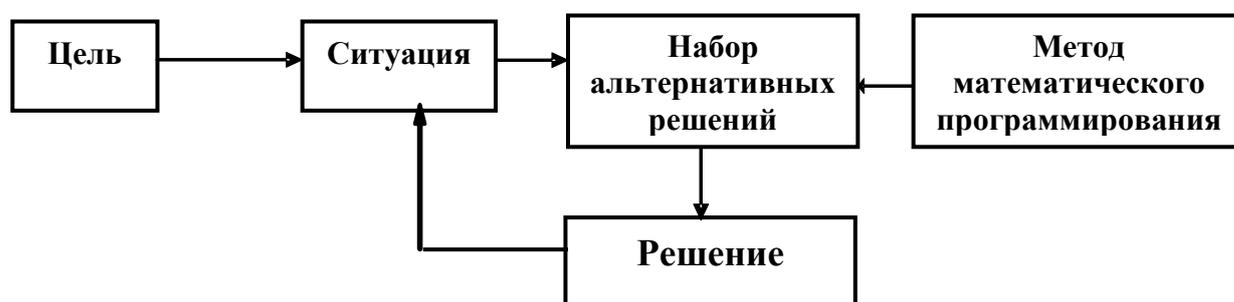
“Тише едешь” – это условие, а “дальше будешь” – это результат. В деятельности организации имеется много типовых зависимостей, имеющих объективный характер: зависимости между спросом и предложением, жизненного цикла продукции от времени, производительности труда от квалификации персонала, стиля управления от характера деятельности компании, качества управленческих решений (УР) от полноты и ценности информации и др. Основу этих методов составляют: теория вероятности, теория марковских процессов, теория массового обслуживания.

**Статические методы.** Методы основаны на использовании информации о прошлом удачном опыте ряда организаций в какой-либо сфере деятельности для разработки или реализации УР другими компаниями. Данные методы реализуются путем сбора, обработки и анализа статических материалов, как полученных в результате реализации действий, так и выработанных искусственно, путем статического моделирования на ЭВМ. К этим методом относятся последовательный анализ и метод статических испытаний.

На стадии разработки после выработки предварительного решения оно обсуждается с коллегами своего или родственного предприятия для учета их

положительного опыта (фильтр). Затем принимается окончательное решение. На стадии выбора окончательного УР у работников предприятия уже в наличии (в ЭВМ или в виде различных карточек) постоянно пополняемый набор УР. На самой начальной стадии разработки решений работники используют положительный опыт других организаций и принимают с учетом его окончательное УР.

**Метод математического программирования.** Этот метод позволяет рассчитывать лучший вариант решения по критериям оптимальности (например минимум времени, максимум качества и др.) программы действия УР.



**Рисунок 6.1 – Схема реализации метода математического программирования**

Работник, разрабатывающий решения, выводит в компьютер набор ситуаций, подлежащих изменению в соответствии целью, а также критерии. Компьютер на базе математических соотношений либо разрабатывает новое решение, либо выбирает подходящее из набора альтернативных решений.

Метод хорошо работает только при наличии четко сформулированной цели.

**Матричный метод** реализует выбор лучшего решения из набора альтернатив на основе компромисса признаков (критериев), достигнутых заинтересованными сторонами. В зависимости от количества заинтересованных сторон, матрица признаков может быть двухмерная, трехмерная и т.д. (рисунок 6.2).

Матричный метод относится к объективным методам РУР. Он применяется при возникновении повторяющихся или сходных ситуаций. При этом в базе данных должен иметься набор альтернативных решений и различных критериев. Задача руководителя состоит в согласовании значений критериев и установлении их приоритетов.

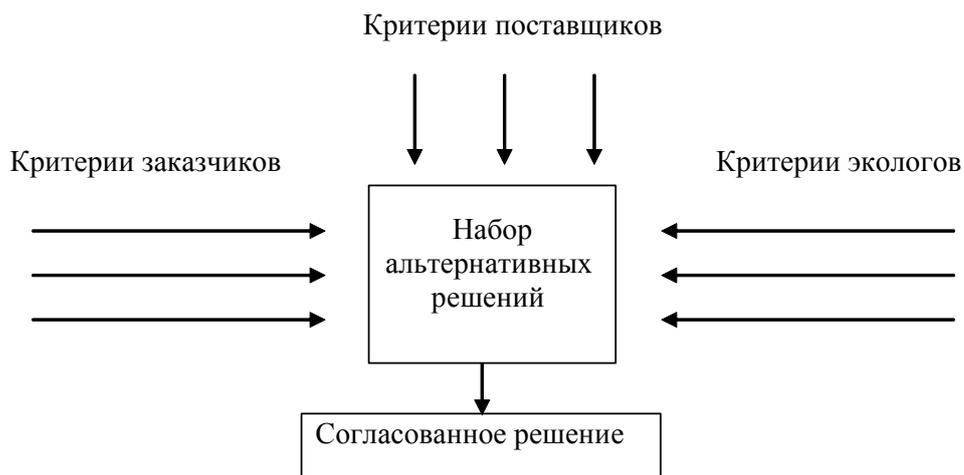


Рисунок 6.2 – Схема матричного метода (трехмерная матрица)

### Активизирующие методы

Методы имеют несколько вариантов реализации. К ним относятся методы психологической активации и методы подключения новых интеллектуальных источников. К психологическим относятся: конференции идей, методы мозговой атаки, вопросов и ответов. Методы подключения основаны на приобщении человека к коллективному мышлению под надзором высококвалифицированного специалиста или искусственного интеллекта. Это теоретико-игровой, метод наставничества, работа с консультантами.

**Методы психологической активации.** Метод конференции идей основан на стимулировании процесса мышления на уровне сознания. Базовые правила использования данного метода состоят в следующем:

- запрещается любая критика, в том числе позитивная и насмешки;
- число участников в диапазоне 4–12;
- формулируются одна–две зависимые друг от друга задачи;
- время обсуждения ограничивается 30–50 минутами;
- ведется запись всех предложений, включая и абсурдные.

В основе метода мозговой атаки лежит стимулирование мышления на уровне подсознания. Считается, что подсознание является неиссякаемым источником человеческого духа, базовой для интуиции и источником неосознанного появления блестящих идей.

Метод вопросов и ответов основан на предварительном составлении набора вопросов, ответы на которые могут сформировать новый подход к решению заданных проблем.

**Теоретико-игровой метод.** Теоретико-игровой метод применяют при большом объеме информации, трудностях ее обработки или недостатке времени. Теоретико-игровой метод основан на создании человеко-машинной системы разработки решений. Эта система очень плодотворна, так как используется большой интеллектуальный потенциал в виде программного и

информационного обеспечения поддержки решений. Метод позволяет корректировать модель системы управления после каждого сеанса проведения игры. Предшественником теоретико-игрового метода были традиционные совещания на различных уровнях управления. Обычно на таких совещаниях принимаются важные типологические, экономические и социальные решения.

Качественным развитием методики проведения деловых совещаний стало внедрение в процесс разработки УР интеллектуальной вставки в виде компьютерной модели организации. На первом сеансе игры все участники вводят в компьютер свои максимальные требования. После обработки этих данных компьютер выдает вариант решения каждому участнику совещания. Если данный вариант по отношению к заложенной модели является некорректным или невыполнимым, то каждому участнику даются рекомендации о желательных изменениях первоначальных требований.

После обсуждения участники вводят коррективы, и процесс продолжается до принятия общего решения о неэффективности нового изделия и нецелесообразности его производства (отрицательное решение).

### **Экспертные методы**

**Общие сведения о критериях оценки.** Для выбора наилучшего УР необходим набор эффективности. Каждый критерий такого выбора может иметь количественное выражение, быть простым и понятным для специалистов. Критерии могут быть единичными и составными. В набор критериев для выбора УР чаще всего включает следующее: выполнимость, прибыль, время, производительность труда, затраты, использование имеющегося оборудования и производственных фондов, экологическую и производственную безопасность, качество продукции. Каждый критерий характеризуется набором показателей и их значениями.

Показатели критериев могут иметь максимальные, промежуточные численные или качественные значения. Не всегда правильно указывать не конкретное значение параметра, а направление, например максимальная прибыль, наименьшее время, минимальные финансовые затраты. Приоритет максимальной прибыли может привести к криминалу, минимальное время – к низкому качеству продукции или к выходу продукции на неподготовленный рынок, а минимальные финансовые ресурсы для разработки и реализации УР – к возможному прекращению выполнения УР на промежуточных стадиях.

Количество критериев в наборе определяется руководителем на базе опыта. С увеличением критериев возрастает правильность выбора УР, однако увеличивается стоимость оценки УР. Если критериев достаточно много, их необходимо сгруппировать путем формирования набора коэффициентов приоритета.

Экспертные методы основаны на совокупности мнений специалистов, обычно в пересекающихся областях деятельности, например в социологии, психологии, РУР.

Основные условия применения экспертных методов:

- в состав экспертной комиссии должны входить общепризнанные специалисты в соответствующей области РУР;
- решения, принимаемые членами экспертной комиссии, должны быть безусловными для участников, представляющих на оценку свои варианты решений;
- области применения экспертных методов должны давать участникам преимущества перед другими.

Экспертные методы применяются преимущественно в социальной и биологической системах, например при консилиумах, конкурсах, дегустациях и т.п. Существуют четыре основных направления экспертных методов: метод простой аранжировки, метод предпочтения, метод задания весовых коэффициентов, метод последовательных сравнений и метод парных сравнений.

**Метод простой аранжировки.** Метод основан на том, что каждый эксперт располагает набором признаков, например время реализации, финансовые затраты, повышение объема сбыта, величина дополнительной прибыли, качество продукции. Эти признаки располагают для каждого решения в порядке предпочтения. Цифрой 1 – наиболее важный признак, цифрой 2 – следующий за ним по важности и т.д. Полученные данные сводятся в таблицу и обрабатываются либо вручную, либо с помощью методов математической статистики.

**Метод задания весовых коэффициентов** заключается в том, что каждому решению ставится в соответствие весовой коэффициент (коэффициент значимости). Используются два варианта формирования весовых коэффициентов:

- сумма всех коэффициентов должна быть равна какому-нибудь целому числу, например, для шести признаков решения устанавливаются коэффициенты: 0,3; 0,1; 0,2; 0,2; 0,1; 0,1 – в сумме это составляет 1;
- для наиболее важного признака решения устанавливают предельный коэффициент (например 8), все остальные коэффициенты равны долям этого числа (например 1, 2, 4, 6).

**Методы последовательных сравнений** (сортировки). В его состав входят следующие операции.

1. Составляется перечень признаков решений.
2. Перечень записывается в таблицу в порядке убывания значимости.
3. По каждому признаку в таблицу записывается оценка реализации каждого признака по всем решениям – максимальная оценка 5.
4. По каждому столбцу находится сумма произведений оценки на соответствующий коэффициент значимости признака.
5. Производят сортировку полученных значений по максимальному значению суммы и определяют предпочтительный вариант решения.

**Метод парных сравнений (парная сортировка)** реализуется путем парных сравнений признаков каждого УР и дальнейшей статистической обработкой УР (рисунок 6.3). На схеме УР1–УР5 – варианты УР, сравниваемых по набору их признаков.

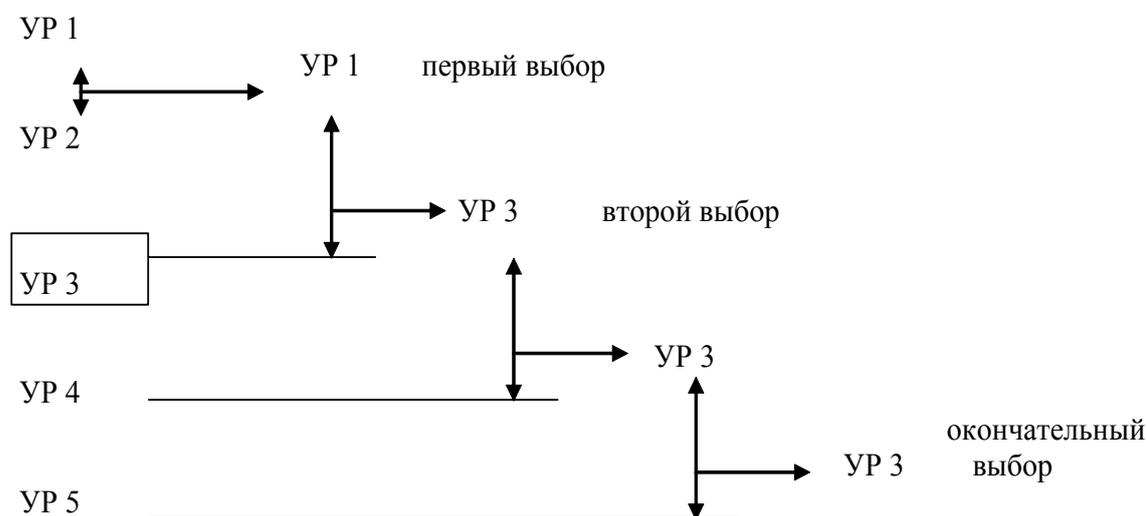


Рисунок 6.3 – Схема реализации парных сравнений

Для осуществления парных сравнений по приведенной схеме УР лучшее из них сравнивается с третьим УР и т.д. В результате парных сравнений выбирается одно – лучшее УР.

### Эвристические методы

**Основы эвристических методов.** Эвристические методы основаны на логике, здравом смысле и опыте при РУР, при которых выявляется новая существенная информация. Они используют метод Сократа – извлекать скрытую в человеке информацию с помощью искусных наводящих вопросов. Методы применяются при недоступности или отсутствии условий для использования формализованных методов РУР. Основу эвристических методов составляет метод индукции, т.е. переход от частного к общему. При этом проблема разделяется на несколько относительно простых подпроблем. Для каждой подпроблемы формируются набор задач и набор соответствующих решений. Считается, что при успешном выполнении всех решений проблема будет разрешена в целом. Данные методы практически целиком относятся к искусству в управленческой деятельности.

Эти методы эффективны, если руководитель смог так разделить проблему, что получившиеся подпроблемы являются типовыми (штатными) для конкретной компании и имеется типовая методика их реализации.

В управленческой практике творческих, нетиповых задач встречается довольно много. Обычно такие задачи решаются постепенно, путем

обсуждения, концентрации идей, развития новых подходов и стимулирования мышления в процессе проведения собрания, заседания. Подавляющее большинство открытий и изобретений сделано при коллективном обсуждении или с их подачи, а слова “эврика” и “эвристика” дали название этим методам.

### Характерный набор приемов эвристических методов.



Рисунок 6.4 – Схема осуществления эвристических методов

### Метод сценариев

**Типовой вид сценария.** Метод сценариев представляет собой набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, его реализации, а также возможным положительным и отрицательным последствиям. Они напоминают литературные сценарии с прологом, основной частью и эпилогом.

Сценарии всех спектаклей, по сути, также представляют прогнозы решений необычных или жизненных классических проблем, при этом зрители играют роль арбитров. Спектакли с плохими вариантами решений являются провальными, и их обычно не спасает талантливая игра актеров.

**Сценарий для УР.** При разработке, выборе или реализации УР метод сценариев выполняется следующим образом (рисунок 6.5):

- составляется подробное описание: цели, существующая ситуация и проблема;

- разрабатываются варианты решения проблемы;

- специалисту, обладающему литературными способностями, дается задание составить сценарий возможного прохождения решения и предполагаемых результатов, а также реакций на эти результаты заинтересованных специалистов;

- текст сценария рассылается всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения;

- созывается совещание по обсуждению сценария. Возможны три варианта результатов обсуждения: полное одобрение сценария и утверждение технологии разработки и реализации решения, внесение в него коррективов, утверждение технологии разработки и реализации решения, очевидное несогласие и переделка сценария;

– составление окончательного сценария для ввода в баз данных компании.

Структура сценария состоит из содержательной части и количественных параметров.

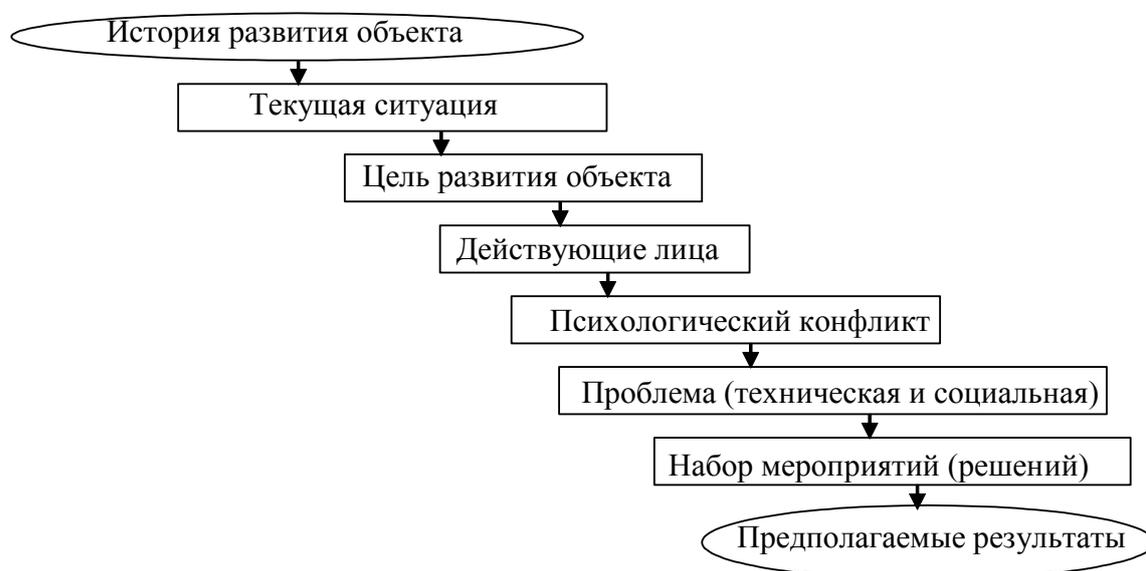


Рисунок 6.5 – Структура содержательной части сценария

### Методы дерева решений

**Общая идея метода.** Метод дерева решений аналогичен методу сценариев с его эмоциональным содержанием, но предполагает аналитический подход к выбору наилучшего решения. Метод дерева решений позволяет руководителю визуально оценить результат действия различных решений и выбрать наилучший их набор. Данный метод использует модель разветвляющегося по каким-либо условиям процесса. Модель представляет собой графическое изображение связей основных и последующих вариантов УР. В ней приводятся сведения о наименованиях УР, основанных на результатах каждого решения ожидаемой эффективности.

Данный метод хорошо работает совместно с экспертными методами, так как некоторые этапы требуют оценки результатов специалистами. Реализация метода эффективна для типовых управленческих процессов, по которым накоплен управленческий опыт и имеется обширная документация о решениях, условия их реализации и самих результатах.

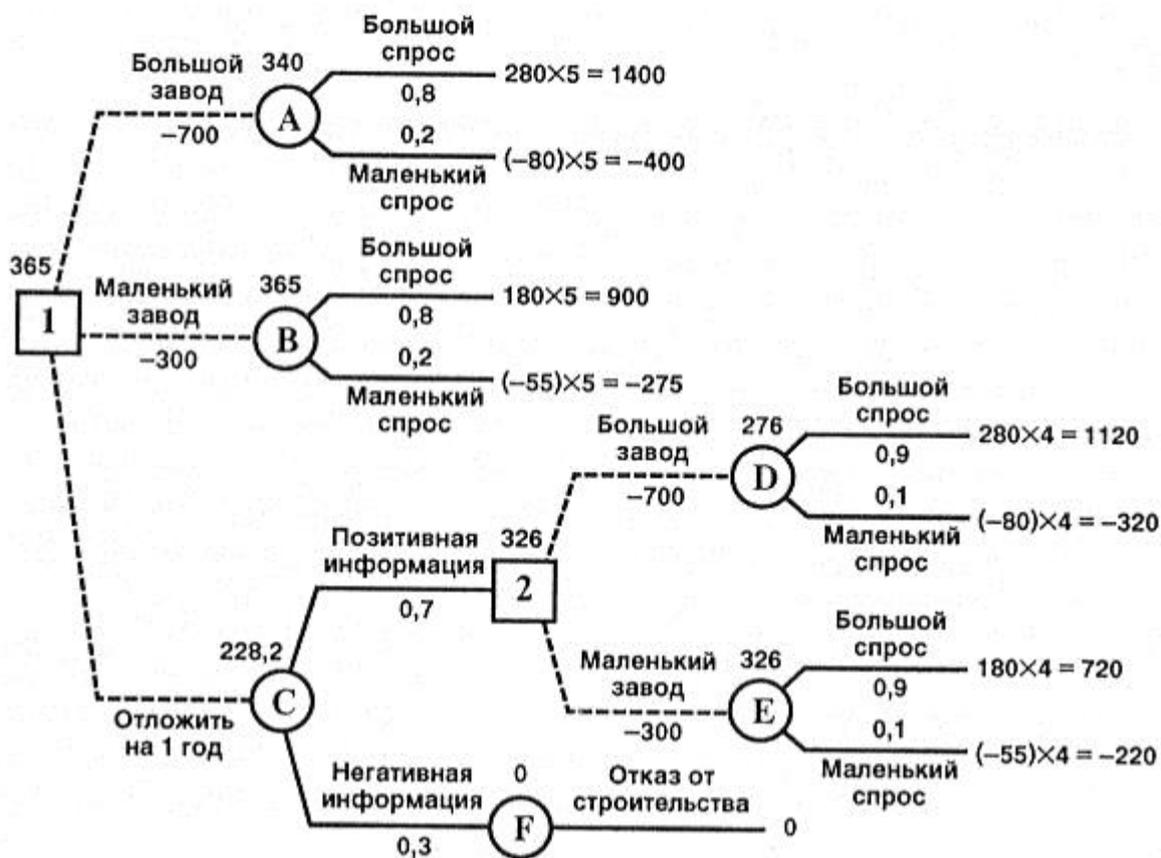


Рисунок 6.6 – Общая идея метода дерева решений

Основные этапы разработки или выбора РУР по методу дерева решений:

1. составление новой цели развития или совершенствования компании;
2. сбор материалов о реальном состоянии дел компании по новой цели;
3. формулирование проблемы как разности между новой и обобщенной ситуацией в компании;
4. выбор или разработка критериев оценки проблемы;
5. декомпозиция проблемы на самостоятельные составные части;
6. поиск ресурсов и исполнителей разрешения проблемы;
7. разработка вариантов основных решений и их предполагаемая эффективность;
8. для каждого варианта основных решений разработка детализирующих решений;
9. для каждого варианта детализирующего решения разработка вариантов очередного набора детализирующих решений и т.д.;
10. оценка каждой ветви взаимодействующих решений на эффективность действий и возможности достижения цели;
11. выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений;
12. практическая реализация выбранного варианта сочетания решений.

Таким образом все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы:

- неформальные (эвристические);
- коллективные;
- количественные.

**Неформальные (эвристические) методы** принятия управленческих решений

Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации управленческих решений определённая часть руководителей используют неформальные методы, основанные на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения

Это совокупность логических приёмов и методики выбора оптимальных решений руководителем путём теоретического сравнения альтернатив с учётом накопленного опыта

В большей части данные методы базируются на интуиции менеджера  
Достоинство состоит в том, что принимаются они оперативно.

Недостаток – данные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция может иногда подвести.

**Коллективные методы обсуждения и принятия решений**

Основным моментом в процессе коллективной работы над принятием и реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры.

Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются как правило и руководители и исполнители.

**Главными критериями формирования такой группы являются:**

- компетентность;
- способность решать творческие задачи;
- конструктивность мышления;
- коммуникабельность.

**Коллективными формами групповой работы могут быть:**

- заседание;
- совещание;
- работа комиссии;
- метод ”атаки“;
- метод ”Дельфы“;
- метод ”Кингисё“

**Метод ”мозговой атаки“** применяется, как правило, при необходимости принятия экстренного, сложного, многопланового решения связанного с экстремальной ситуацией. В процессе ”мозговой атаки“ предлагаются различные альтернативы, даже такие, которые выходят за рамки обычных приёмов и способов реализации подобных ситуаций в обычных условиях. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она не была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

**Метод "Дельфы"** заключается в том, что руководитель объявляет проблему и предоставляет подчинённым возможность формулирования альтернатив. Первый этап формулирования альтернатив происходит без аргументации. Специалистами выбираются лучшие. На втором этапе сотрудники должны аргументировать свои предложения. Анкетирование повторяется несколько раз, пока не будет выбрано наиболее оптимальное решение.

**Метод "Кингисё"** - это японская кольцевая система принятия решений, суть которой заключается в том, что на рассмотрение готовится проект новации. Он предлагается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемый проект и дать свои замечания в письменной форме. После этого проводится совещание, на которое приглашаются сотрудники, чьё мнение не совсем понятно или выходит за рамки обычного. Решение принимается руководителем на основе экспертных оценок.

### **Количественные методы принятия решений**

В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путём обработки больших массивов информации с помощью ЭВМ и ЭММ.

**В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:**

- линейное моделирование (используются линейные зависимости);
- динамическое программирование (позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач);
- теория игр (моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несоответствие интересов различных подразделений);
- имитационные модели (позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним);
- вероятностные и статистические модели.

**Достоинства** – с их помощью принимаются наиболее эффективные решения.

**Недостатки** – процедура длительная во времени и дорогостоящая.

## **5. Показатели качества и эффективности управленческих решений**

Содержание результативности связывается с реализацией целей менеджмента и результативностью деятельности управляемого объекта за определенный период времени. При этом результативность менеджмента – оценка деятельности менеджеров и аппарата управления за определенный период; оценка результативности отдельных управленческих решений и системы управления организацией. Естественно, что все указанные понятия

взаимосвязаны. Наиболее полное содержание имеет понятие "результативность системы управления организацией".

Цель менеджмента – формирование условий устойчивого долговременного развития социально-экономической системы на основе обеспечения результативности ее функционирования при нормальном уровне доходности, допустимом риске, безопасности деятельности, что достигается использованием присущих менеджменту эффективных средств воздействия на персонал и методов взаимодействия коллективов.

Формирование данной категории связано с логикой понятийной цепочки (рисунок 6.7).

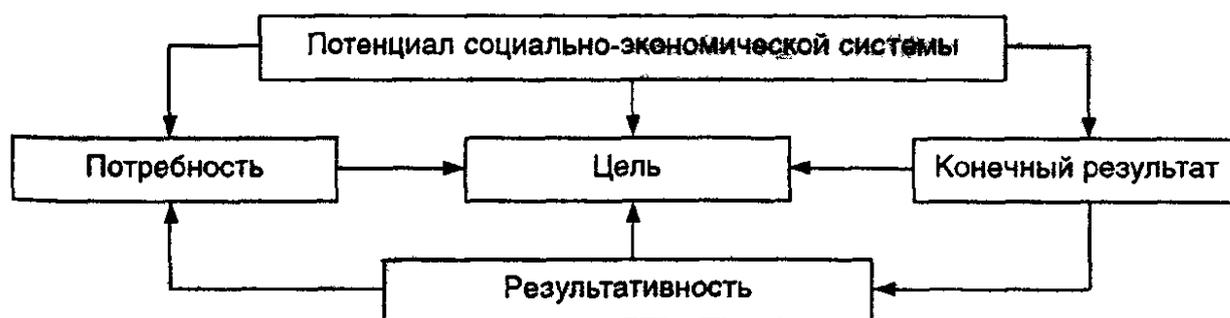


Рисунок 6.7 – Понятийная цепочка

Цель как направляющий элемент управленческой деятельности обусловлена социальной потребностью общества и экономики в целом. Следовательно, конечный результат, прогнозируемый в общей цели социально-экономической системы, в том числе в производственно-хозяйственной, всегда имеет социальную форму в виде удовлетворения определенной народно-хозяйственной потребности, на которую ориентирована данная система. Поэтому конечный результат можно трактовать как уровень удовлетворенности социальной потребности общества в том или ином виде продукции или услуг.

Если данное положение не вызывает возражений по существу, то оценка и выражение конечного результата остаются вопросом дискуссионным. Следует обратить внимание на то, что, когда речь идет о продукте в его натуральном измерении, доведенный до потребителя или потребленный продукт признается конечным результатом.

Таким образом, цель при оценке ее реализации может быть сопоставлена с конечным результатом – продуктом и уровнем обеспечения этим продуктом социальной потребности общества. Именно уровень достижения цели и удовлетворения социальной потребности как разница между целью (потребностью) и фактическим результатом характеризует социальный результат материального производства. При этом предполагается, что цель адекватно отражает потребности, обусловленные данным уровнем развития производительных сил и производственных отношений.

В связи с ориентацией развития производственно-хозяйственных систем на конечные результаты формулирование и взаимоувязка целей по конечным результатам приобретает исключительную значимость. Ошибки в формулировании цели становятся все ощутимей (по некоторым данным, до 90 % всех ошибок в управлении происходят из-за ошибок в формулировании целей). В ряде случаев промежуточные цели подменяют главные. Иногда промежуточные цели приобретают значение самоцели, и происходит потеря главной цели. Однако преувеличение значения главной цели снижает внимание к промежуточным целям, от качества и сроков достижения которых зависит ее реализация. Все это может привести к нежелательным последствиям.

Многоцелевой характер производственно-хозяйственных систем и многоаспектность понятия "конечные результаты" позволяют говорить о различных формах результативности производственно-хозяйственной деятельности.

Для оценки общей цели (миссии) производственной системы используются следующие показатели:

- уровень достижения цели (отношение конечного результата – объема продаж – к целевой величине);
- уровень удовлетворения потребностей (отношение конечного результата к величине потребности);
- величина потенциальной потребности (неудовлетворенная и новая потребность, прогнозируемая службой маркетинга);
- доля рынка профилирующей продукции;
- устойчивость конкурентных преимуществ (прогрессивность, рейтинг);
- потенциальные возможности развития (потенциальная потребность в ресурсах).

Устойчивость развития связана с оценкой уровня достижения (или не достижения) цели, определением величин неудовлетворенной и потенциальной потребности. В производственно-хозяйственной системе кроме непосредственно производственной имеется инновационная, маркетинговая, финансовая, социальная деятельность, результативность которой определяется уровнем достижения функциональных целей. Инновационный результат – масштаб новшеств; финансовый результат – величина или динамика прибыли; социальный результат – уровень жизни работников и его динамика; маркетинговый результат – доля нового рынка или расширение имеющегося.

Поясним сказанное. Например, финансовая цель производственно-хозяйственной системы определяется величиной прибыли, которую предполагается получить в процессе производства и реализации продукции. Прибыль рассматривается как средство, обеспечивающее развитие социально-экономической системы, как условие реализации главной цели менеджмента. Такая оценка осуществляется по каждой из функциональных целей менеджмента: научно-технической, маркетинговой, социальной. Сопоставление конечных и функциональных результатов позволяет дать оценку

согласованности деятельности менеджеров и всего аппарата управления, а также определить результативность отдельных процессов управления, их взаимодействия.

Результативность управления организациями, специализированными на выполнении функциональных услуг, например финансовых или инвестиционных, маркетинговых, венчурных или биржевых, определяется по профилирующему виду деятельности или миссии организации. Так, миссия банковской структуры состоит в аккумуляции денежных средств, необходимых для кредитования эффективных производственных проектов, обеспечивающих развитие экономики.

В условиях реструктуризации экономики осуществляется процесс закономерного движения к разнообразию форм хозяйствования, что, естественно, повышает ответственность за измерение и оценку конечных результатов каждого звена. В основе решения данной проблемы должны лежать такие категории, как труд и собственность. В отношении собственности при исследовании и решении проблемы пойдут по направлению оценки конечных результатов функционирования разных форм собственности, в том числе и в составе корпоративных структур.

В процессе корпоративного управления осуществляется декомпозиция – разложение общей цели на составляющие в соответствии с задачами производства, распределения, обмена, потребления участников единого воспроизводственного процесса, а также с учетом воспроизводства всех видов используемых ресурсов: трудовых, материальных, топливно-энергетических, информационных, экономических.

В условиях корпоративных структур отдельные самостоятельные структурные звенья имеют общую цель, ориентированную на определенный вид продукции, потребляемой внутри системы и реализуемой на сторону. В данном случае результативность производственно-хозяйственного звена определяется по уровню реализации его цели как степени удовлетворения рыночной и внутрисистемной потребностей. При наличии в корпоративной структуре финансовых или инвестиционных звеньев, маркетинговых центров, рекламных служб их результативность определяется аналогичным образом.

Выделение функционального менеджмента в корпоративных структурах обусловлено потребностью сбалансированного управления рыночными механизмами (формированием потребности, уровнем цен, имиджем) и их взаимодействием с механизмами государственного регулирования. В связи с этим в корпоративных структурах определяется результативность:

- миссии системы в целом;
- целей производственно-хозяйственных звеньев;
- целей функциональных организаций.

В первом случае оценивается результативность интеграции в единую структуру; во втором – результативность включения того или иного звена в

единую систему; в третьем – результативность менеджмента функциональных организаций, их усилий в достижении миссии системы.

Рассмотренные положения позволяют сделать вывод о том, что менеджмент формирует и структурирует систему целей производственно-хозяйственной системы, осуществляет их координацию, регулирует и контролирует параметры соответствия производственно-хозяйственной и функциональной деятельности поставленным целям и тем самым управляет результативностью достижения целей.

Следует отметить, что при оценке конечных результатов определяются последствия, вызванные данной деятельностью. Например, при оценке научно-технического уровня и качества продукции следует дать оценку экологическим последствиям в регионах производителя и потребителя, к которым приводят производство и потребление данной продукции.

Результативность менеджмента, как степень удовлетворения потребности в продукции, (услугах) организации оценивается на уровне общества, экономики, определенного рынка.

**Результативность менеджмента** – способность системы менеджмента обеспечить достижение конечных результатов, адекватных поставленной цели, удовлетворяющих определенную народнохозяйственную потребность и создающих условия для устойчивого развития социально-экономической системы.

Из приведенного определения выделим условия, при которых менеджмент можно назвать результативным:

- социально-экономическая система достигла конечных результатов, в которых реализована общая цель или миссия системы (уровень достижения цели);

- достигнута результативность отдельных производственных звеньев системы;

- конечные результаты соизмеримы с потребностью (уровень удовлетворения потребности);

- определена потенциальная потребность как основание для формирования новой цели и создания условий устойчивого развития (уровень возможного расширения производства);

- достигнута результативность по каждому виду функционального менеджмента как обеспечение соответствия функциональных результатов их целям.

Оценка результативности менеджмента позволяет выявить возможности и направления развития организации, дает информацию о необходимости создания новой потребности и соответственно выпуска новой продукции, о диверсификации, проблемах взаимодействия участников производственного и управленческого процесса.

### Эффективность менеджмента

На латинском языке *effectivus* означает действенный, дающий определенный эффект. Это понятие универсально. Его используют во всех сферах человеческой деятельности. В смысловом отношении эффективность связана с результативностью работы (действия) и экономичностью, т.е. минимальным объемом затрат для выполнения данной работы (действия). Под **эффективностью менеджмента** понимается уровень (степень) результативности в сопоставлении с произведенными затратами. Это понятие используется при определении эффективности экономики, отдельных отраслей, предприятий, инвестиций, нововведений.

Эффективность менеджмента правомерно рассматривать как форму проявления категории "эффективность" в управленческой деятельности, отражающую наиболее важные, сущностные свойства отношений управления производством, распределением и использованием эффекта. Эти свойства характерны для всех видов отношений управления, вследствие чего эффективность становится категорией теории менеджмента. Положительным воздействием управления обеспечивается достижение социально-экономического эффекта в производстве и его увеличение вследствие сокращения рабочего времени, приходящегося на единицу продукта или услуги.

Основная функция эффективности – обеспечить за счет управленческого воздействия и взаимодействия достижение цели, получение и увеличение эффекта в производстве, его доведение через все стадии воспроизводственного процесса до эффективного потребления. При этом решающее значение приобретает проблема конечного результата экономической деятельности.

Ориентация развития на конечные народнохозяйственные результаты усиливает роль управления процессами последовательного прохождения производственного результата – продукта – через все стадии воспроизводства. На стадии обращения результаты производства проверяются на общественную полезность, на стадии потребления регулируется процесс непосредственной реализации производственного результата. Степень удовлетворения общественных потребностей проявляется как критерий развития производства и самого менеджмента с учетом всех издержек обращения. Основой деятельности предприятия в рыночной экономике становится комплексное решение проблемы потребителя (заказчика).

Эффективность менеджмента отражает его результативность в достижении целей управляемого объекта и обеспечении социально-экономического эффекта в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на управление. Экономический смысл эффективности менеджмента – в обеспечении наибольшего экономического эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление. Социальный смысл – в обеспечении наибольшего социального эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление.

Экономический эффект материального производства характеризует не только конечный результат как таковой, но и качество этого результата, т.е. полученный при этом народно-хозяйственный чистый доход.

Экономический эффект, с точки зрения общества, в целом проявляется в виде вновь созданной стоимости или величины ВВП, ВНП, национального дохода, а для отдельного звена хозяйствования выражается величиной чистого дохода и прибыли. Такое толкование экономического эффекта дает возможность применения единого (по уровням управления) метода исчисления эффективности производства, воспроизводства и менеджмента. При этом исключаются затраты прошлого труда (потребленных средств производства) и учитываются лишь усилия коллективов за данный период времени.

При определении экономического эффекта менеджмента, наряду с оценкой его величины, учитывают эффективность его распределения и потребления, т.е. величину прибыли, направляемую на развитие предприятия и создание потенциала для будущего обновления. Такой же концепции следует придерживаться и при определении социального эффекта менеджмента. С позиций социально-экономической системы социальный эффект проявляется в качестве и уровне жизни работников. Поскольку целью менеджмента выступает обеспечение устойчивого развития социально-экономической системы и создание потенциала для будущего, а главным элементом потенциала является человек, логично считать социальным эффектом менеджмента наряду с уровнем жизни и развитие личности.

При оценке народнохозяйственной эффективности менеджмента, т.е. вклада менеджмента производственно-хозяйственной системы в экономику, рассмотренные критерии экономического и социального эффекта менеджмента приобретают большую значимость и ценность.

Научно-технический эффект менеджмента проявляется в обновляемости продукции, ее качестве и конкурентоспособности как на внутренних, так и на внешних рынках. Экологический эффект – в сохранении и обновлении природы и ее взаимодействии с экономической и социальной жизнью общества,

На схеме (рисунок 6.8) показана взаимосвязь ключевых характеристик процесса управления воспроизводством: целенаправленности, результативности, ресурсообеспеченности, эффективности.

По взаимодействию и соизмерению цели и конечного результата воспроизводственного процесса судят о результативности менеджмента как базовом условии эффективности. Эффективным может быть только результативный менеджмент. О ресурсообеспеченности воспроизводственных процессов судят по реальности ресурсов и целей, сравнивая потенциальные и фактические ресурсы производства. Непосредственный экономический эффект измеряется разностью величин выручки от реализации продукции и издержек производства. Рассмотренные параметры – цели, конечные результаты, ресурсы, издержки, а также величина эффекта – выступают обобщающими средствами менеджмента.



Рисунок 6.8 – Формирование эффекта менеджмента

Формирование и движение обобщающих характеристик менеджмента осуществляется с помощью ситуационных управленческих средств и методов, которые в совокупности определяют потенциал менеджмента (рисунок 6.9).

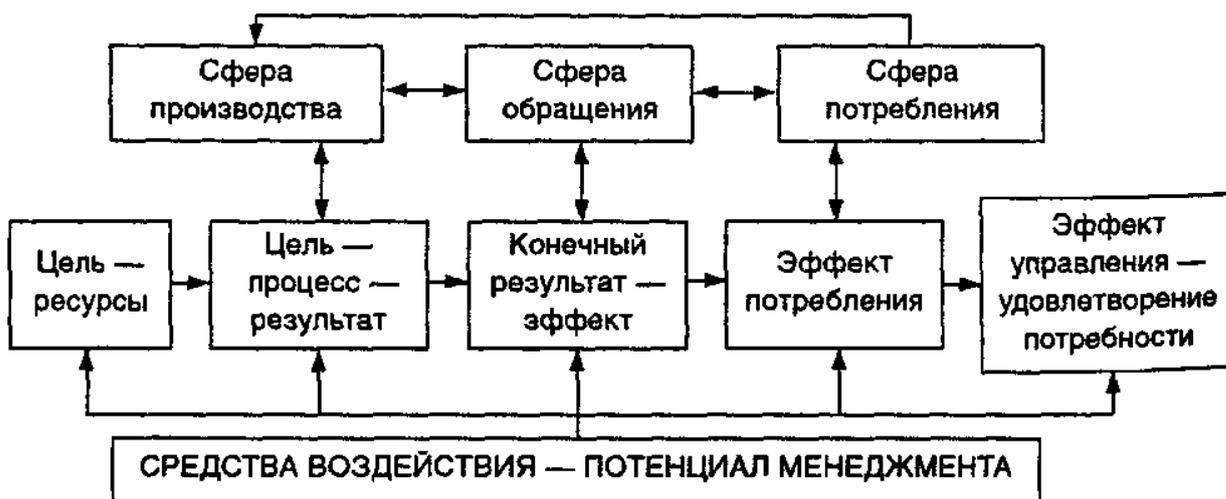


Рисунок 6.9 – Оценка эффективности менеджмента

Анализируя данную схему, нетрудно сделать вывод, что процесс достижения конкретного результата должен быть обеспечен совокупностью ресурсов, а также комплексом методов, гарантий, стимулов (механизмов), способствующих эффективной деятельности.

С позиций эффективности должны быть взаимосвязаны и взаимообусловлены функции, ресурсы, права как условия для распоряжения ресурсами и ответственность за их рациональное использование (распределение, передачу, продажу). Следует указать на опасность отрыва экономических отношений от уровня и состояния материальной базы. Например, для сырьевых отраслей требуются стимулы и механизмы, направленные на повышение производительности труда и фондоотдачи, а для перерабатывающих отраслей существенную роль может сыграть экономия

сырья и качество продукции. Это следует учитывать при разработке регулирующих документов и правовых актов, в том числе и законов.

Рассмотренный подход к исследованию и оценке эффективности менеджмента позволяет говорить о потребности комплексности оценки мер по реструктуризации систем управления.

Каждое мероприятие или решение по управлению должно оцениваться с точки зрения конечного результата и рассматриваться с позиций целей, методов, функций, процессов, организационных структур, т.е. всей совокупности используемых средств воздействия. В качестве особых средств воздействия рассматриваются ресурсы. Их выделение обусловлено особой ролью как факторов производства, и в этом качестве ресурсы становятся объектом приложения управленческих средств воздействия.

На практике обычно оцениваются 4–6 ключевых конечных результатов, на основе которых осуществляется распределение ресурсов, решающим образом влияющих на результативность деятельности организации. Состав основных ресурсов менеджмента в укрупненном виде можно представить в виде схемы на рисунке 6.10.

Распределение ресурсов, их структура выступают важными факторами эффективности менеджмента. Анализ изменений в структуре ресурсов позволяет выявлять реальные возможности и способы достижения цели. Однако не все виды ресурсов могут быть измерены количественными величинами, в таких случаях следует использовать экспертные оценки.

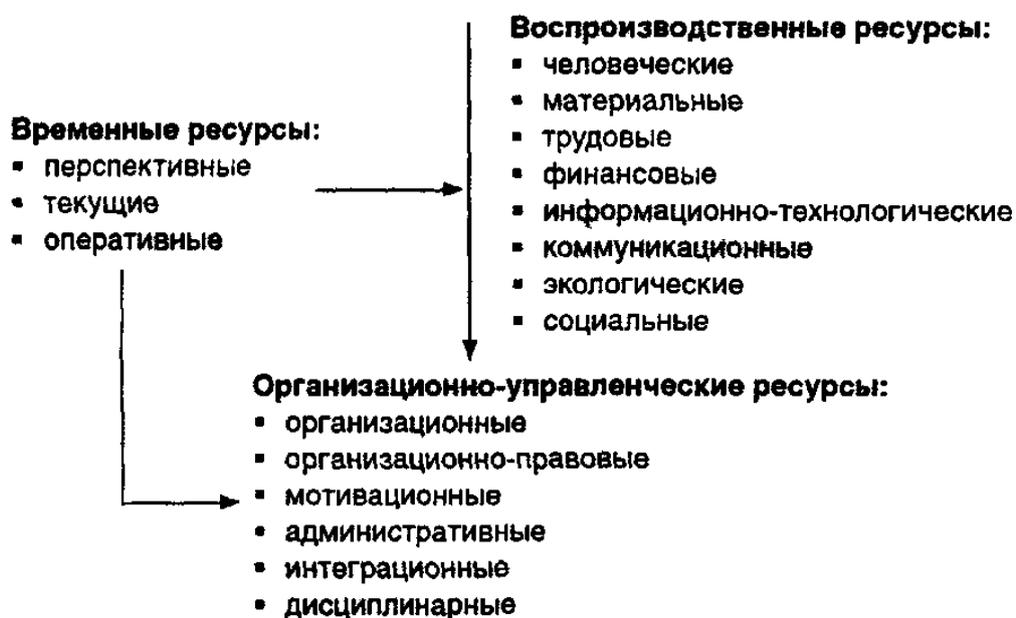


Рисунок 6.10 – Состав основных ресурсов менеджмента

Ключевая роль временных ресурсов обусловлена сущностью эффективности как экономии времени и сущностью менеджмента, назначение

которого – обеспечение воспроизводственных процессов. Поэтому временные параметры используются как составляющие при оценке воспроизводственных ресурсов.

Эффективность менеджмента определяется соизмерением полученного эффекта и использованных ресурсов, затрат на управление. Речь может идти как о ресурсообеспеченности целевой деятельности с определенными конечными результатами, так и об использовании ресурсов (ресурсосбережении), т.е. о соотношении конечных результатов и эффекта с использованием ресурсов (затратами). В последнем случае выясняют, какова ресурсная, или затратная, эффективность менеджмента.

Анализ следует проводить по каждому виду ресурсов, используемых в управлении в качестве средств воздействия (взаимодействия). Имеются в виду основные исчисляемые ресурсы: трудовые, материальные, финансовые, основные фонды, оборотные фонды, информационные, временные. Уровень использования производственных ресурсов, связанный с конкретным конечным результатом, сравнивается с затраченными управленческими ресурсами непосредственно или посредством механизмов и форм организации управления. При оценке средств воздействия анализируется правильность выбора, т.е. соответствие ситуации, качество, результативность и эффективность реализации. Средства управленческого воздействия и взаимодействия характеризуют соответствующие возможности или потенциал управления: информационный, организационный, социальный. Поэтому при оценке эффективности определяется степень использования управленческого потенциала.

На эффективность реализации внешних связей оказывают влияние государственные и рыночные регуляторы, а также их взаимодействие. Выбор средств взаимодействия в данной области – более сложная проблема именно вследствие комплексности действующих факторов и их изменчивости. Поэтому для менеджера очень важно видеть четкую картину динамики важнейших параметров в той или иной ситуации.

Современная теория управления определяет следующие виды эффективности менеджмента:

- по средствам воздействия – целевая, стратегическая и тактическая, планируемая, прогнозная, программная, концептуальная, мотивационная и стимулирующая, ресурсная и потенциальная;

- по содержанию эффекта – экономическая, социальная, инновационная, организационная, экологическая;

- по уровню проявления эффекта – народнохозяйственная, региональная, отраслевая, внешнеэкономическая;

- по формам эффективности – деятельность менеджера, аппарата управления, процесса управления, системы менеджмента, управленческих нововведений;

– по стадиям развития систем менеджмента – формирования, становления, антикризисного управления, реформирования, реструктуризации;

– по видам систем менеджмента – маркетинговая, инновационная, производственная, финансовая.

Эффективность менеджмента оценивается по следующим направлениям:

- постановка и обоснование цели оценки;
- выбор критерия и показателей оценки;
- соизмерение цели социально-экономической системы и потребности в данном виде продукции;
- соизмерение цели и конечного результата;
- соизмерение конечного результата и потребности;
- определение результативности менеджмента;
- определение ресурсообеспеченности цели;
- соотношение конечного результата с ресурсами (ресурсосбережение);
- определение величины экономического эффекта;
- отношение экономического эффекта к величине каждого вида использованных ресурсов;
- отношение экономического эффекта к величине затрат на управление;
- отношение величины каждого вида использованных ресурсов к величине соответствующего потенциала;
- определение эффективности процессов управления по выработке и реализации средств воздействия: стратегии, мотивации труда, форм организации управления;
- определение величины использования каждого вида потенциала: ресурсного, организационного, информационного, научно-технического, экологического, кадрового;
- определение эффектов: социального, научно-инновационного, экологического, организационного;
- определение эффективности использования каждого вида потенциала социально-экономической системы.

Каждая характеристика менеджмента имеет свои, отличные от других, свойства и особое содержание. Однако в той или иной степени они влияют друг на друга и формируют условия достижения более емкой по содержанию и комплексной по воздействующим факторам характеристики, какой выступает конкурентоспособность. Если исходить из рассматриваемого набора характеристик, конкурентоспособность можно определить как критериальный признак развития менеджмента.

Действительно, главная цель менеджмента – обеспечение устойчивого и долговременного развития социально-экономической системы. Поэтому менеджмент, функционируя результативно и эффективно, обладая высоким качеством, может реально обеспечить развитие социально-экономической системы благодаря способности выбора линии поведения в конкурентной

среде. Такие условия создаются, если технология и организация производства, продукция фирмы и менеджмент обладают конкурентоспособностью.

Наиболее распространенной является концепция конкурентоспособности, основанная на умении определять и эффективно использовать сравнительные преимущества в области качеств выпускаемой продукции или предприятия. Многие ведущие фирмы сформулировали свои преимущества в виде стратегий, правил, которым должны следовать все работники. Фирма "Тойота" в автомобильном бизнесе известна высокой надежностью изделий – "автомобили без дефектов". Фирма "Феррари" характеризуется скоростными качествами и техническим уровнем продукции. Исключительность компании "Хьюлетт-Паккард" опирается на новые виды продукции и собственные патенты, т.е. преимущество перед другими фирмами заключается в большом количестве нововведений, вследствие чего в компании созданы мощные подразделения НИОКР. Фирма IBM известна как лучшая в мире постановкой технического обслуживания своих компьютеров.

По мнению известных менеджеров, чтобы быть предприятием мирового уровня, следует стать хотя бы по одному важному аспекту производственной деятельности лучшим в мире, в стране, в отрасли или на рынке.

Следует отметить, что создание преимуществ, их развитие выступают функциями маркетинга и менеджмента, а их реализация требует новых свойств и качеств, обусловленных спецификой конкурирующей среды.

### **6. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений**

Рассмотрение этапов рационального решения проблем должно служить в качестве рекомендаций, способных помочь в принятии более эффективных решений в сложных ситуациях. Однако этот метод управления, как и все другие, применяется не в вакууме. Организации являются сложными объектами, а они, в свою очередь, – частями еще более сложной целостности. Поскольку организованным действиям присущи сложности, а управленческие решения принимаются людьми и влияют на них, при принятии решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных факторов. Опишем некоторые важнейшие моменты, от которых непосредственно зависит, как принимаются решения и насколько эффективными они будут. Рассмотрим личностные оценки руководителя, уровень риска, время и изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимозависимость решений.

**Личностные оценки руководителя.** Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности, качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий. В ходе рассмотрения социальной ответственности и

этики можно привести много примеров решений, принятых руководителями, которые отражают ценности этих людей в том, что касается добра и зла, порядочности. Важно подчеркнуть, что все управленческие решения, а не только связанные с вопросами социальной ответственности и этики, построены на фундаменте чьей-то системы ценностей (таблица 6.1).

Исследования подтверждают, что ценностные ориентации влияют на способ, которым принимаются решения. Одно из первых исследований, посвященных ценностям американских управляющих, показало – в их системе ценностей заметен явный перекося в сторону экономики, политики и науки в противовес социальным, религиозным и эстетическим аспектам. Согласно исследованию Дж. Инглента руководитель, ставящий на первое место максимизацию прибыли, скорее всего, не вложит средств в реконструкцию кафетерия и комнат отдыха для рабочих. Руководитель, для которого главное – сострадание к людям, скорее пойдет на справедливое повышение заработной платы, чем на ее сокращение, ради высвобождения средств на финансирование научно-исследовательских проектов.

Таблица 6.1 – Характерные ошибки при принятии управленческих решений

Субъективная ошибка	Объективная ошибка
1. Привычка принимать решение по выбранному шаблону (“Мы всегда делали так”)	1. Перенасыщенность принимаемых решений, которые вследствие этого не всегда выполняются
2. Переоценка возможного успеха (“Мне обязательно повезет”)	2. Новые решения противоречат тем, которые уже приняты
3. Аппеляция к собственному опыту (“Мой опыт поможет сделать правильный выбор”)	3. При принятии решения определяются нереальные сроки. Все понимают это, но, тем не менее, принимают решение
4. Настрой на субъективное желание (“Я этого очень хочу”)	4. Новые решения дублируют те, которые были приняты ранее, но не работают
5. Недооценка риска (“Со мной это не случится”)	5. Принимаемое решение оказывается, в силу обстоятельств, половинчатым
6. Установка на самый исполнительный вариант (“Зато все сделаем быстро”)	6. В решениях существует определенная возможность конфликта при их реализации
7. Стремление доказать свою правоту (“В конечном счете я всегда прав”)	7. Решение принимается большинством, хотя правильным может быть мнение меньшинства
8. Подгонка информации под свой замысел, (вариант) решение (“Моя идея должна сработать”)	8. Решение принимается с расчетом на то, что ошибки будут исправлены в процессе его реализации
9. Абстрактный стиль принятия решения (“Смысл понятен, а там разберемся”)	9. В связи с нехваткой времени игнорируется поэтапная процедура принятия решений
10. Давление неудач (“Я уже не один раз обжегся”)	10. Некому готовить информацию, необходимую для принятия решения

Немаловажное значение имеют культурные различия, хотя, как можно ожидать, существует сходство ценностных ориентаций управляющих из разных стран. Например, австралийские руководители предпочитают “мягкий” подход

к управлению и уделяют значительное внимание своим подчиненным; южнокорейские больше значения придают силе и плохо воспринимают проблемы других; японские демонстрируют уважение к вышестоящим и отличаются высокой преданностью компании.

Некоторые организации используют формальные декларации о корпоративных ценностях, чтобы решения, принимаемые руководителями, и действия всех работников организации отражали общую систему ценностей.

**Среда принятия решения.** При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Понятие “риск” используется здесь не в смысле опасности. Риск скорее относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности.

**А. Определенность.** Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Примером определенного решения может быть вложение избыточной наличности в 10 %-е депозитные сертификаты. Руководитель знает, что, за исключением возникновения крайне маловероятных чрезвычайных обстоятельств, вследствие чего федеральное правительство не сможет выполнить свои обязательства, организация получит ровно 10 % на вложенные средства. Подобным образом руководитель может, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно установить, какими будут затраты на производство определенного изделия, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой точностью.

Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место, и зачастую элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные. Авторы и исследователи экономико-математических методов называют ситуации с наличием определенности детерминистскими.

**Б. Риск.** К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие результаты, которые не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива.

Наиболее желательный способ определения вероятности – объективность. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Пример объективной вероятности заключается в том, например, что монета ляжется

вверх “решкой” в 50 % случаев. Другой пример – прогнозирование уровня смертности населения компаниями, занимающимися страхованием жизни. Поскольку все население служит базой эксперимента (опыта), страховые актуарии могут с высокой точностью предсказать, какой процент людей определенного возраста умрет в этом, следующем и т.д. годах. По этим данным они определяют, сколько страховых взносов они должны получить, чтобы оплатить заявления о выплате страхового вознаграждения и, тем не менее, иметь прибыль.

Когда внешняя информация недоступна, организация может добыть ее своими силами, проведя исследование. Анализ рынка настолько широко используется для прогнозирования восприятия новых продуктов, телевизионных шоу, кинофильмов и политиков, что он сам по себе превратился в важную сферу деятельности, а также стал неотъемлемой частью деятельности почти всех крупных организаций, имеющих дело с широкой публикой. Однако анализ рынка не имеет статуса строго научного исследования. Например, именно по результатам подобного анализа фирма “Коламбия Пикчерз” решила не участвовать в производстве фильма “Е.Т.». Это решение последовало как реакция на вывод, оказавшийся неверным, что фильм рассчитан на 8-летних детей, а на практике он стал самым кассовым за все время существования кинематографа.

Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным.

Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако опыт руководства подсказывает, что именно может скорее всего случиться с высокой достоверностью. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью. Ставки на скачках, которые делаются до начала забегов, – пример определения предполагаемой вероятности. Люди располагают информацией и опытом – они знают, как выступала лошадь в других соревнованиях, но этого недостаточно для установления объективной вероятности.

**В. Неопределенность.** Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

Во-вторых, действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

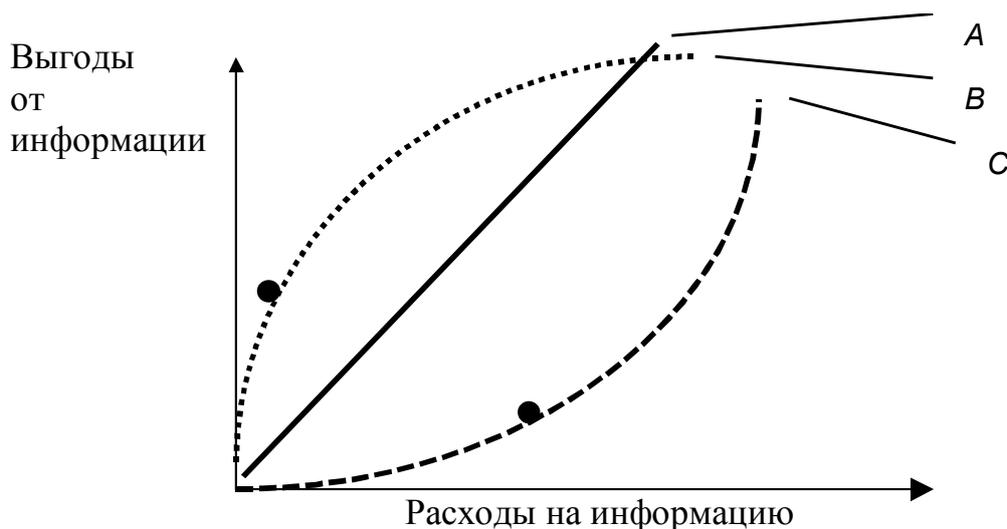
**Г. Время и изменяющаяся среда.** Ход времени обычно обуславливает изменения ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразиться настолько, что критерии для принятия решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными. Часто это затруднительно, поскольку время между принятием решения и началом действия велико. Например, фирме “Дюпон” для создания нейлона как промышленного продукта потребовалось 25 лет. Кроме того, здравый смысл подсказывает, что решение следует принимать достаточно быстро для того, чтобы желательное действие сохранило свое значение. Мало проку искать наилучший способ добывания денег на будущие месяцы, если нет денег на ближайшую неделю. Поэтому учет фактора времени иногда заставляет руководителей опираться на суждение или даже интуицию, тогда как в нормальных обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ.

**Информационные ограничения.** В начале главы мы сделали различие между данными и информацией, указав, что информация – это данные, просеянные для конкретных людей, проблем, целей и ситуаций. Информация необходима для рационального решения проблем. Порой, однако, необходимая для принятия хорошего решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации следует включить время руководителей и подчиненных, затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, например, связанные с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг внешних консультантов и т.п. Поэтому руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько само по себе важно решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов организации или с незначительной денежной суммой.

Если информацию получить по приемлемой цене непросто, но такая возможность скоро появится, самое правильное для руководителя – отложить принятие решения. Здесь, правда, сделано допущение, что время не является критическим фактором и потери от задержки будут более чем перекрыты

выгодой от принятия более качественного решения на основе дополнительной информации. Выгода и издержки по большей части субъективно оцениваются руководителем, что, в особенности, относится к оценке руководителем стоимости собственного времени и ожидаемых в результате принятия решения улучшений.

На рисунке 6.11 проиллюстрированы три варианта обстоятельств, с которыми может столкнуться руководитель, оценивая затраты и выгоду от дополнительной информации.



**Рисунок 6.11 – Зависимость между стоимостью дополнительной информации и выгодой от ее приобретения**

По варианту “А” выгода от каждой дополнительной единицы информации равна затратам на ее получение. (Это напоминает концепцию предельного дохода и предельных издержек в экономических науках.) В той мере, в какой руководство готово платить за получение дополнительной информации, оно будет иметь дополнительную выгоду. Однако ограничения временные и интеллектуальных возможностей менеджера в плане усвоения и использования все большего количества информации должны, в конечном счете, сделать покупку дополнительной информации экономически нецелесообразной.

По варианту “В” расходы на получение дополнительной информации перекрываются выгодами до определенной точки, показанной на рисунке 6. За нею руководству не следует стремиться к получению дополнительной информации, поскольку даже при улучшении решения с ее помощью расходы превысят выгоду. По варианту “С” выгоды от получения дополнительной информации, очевидно, превосходят затраты на нее. В такой ситуации получение дополнительной информации явно желательно. Тем не менее, и в этом случае временные и интеллектуальные ограничения должны, в конечном счете, резко снизить пользу от приобретения информации. Как показал Рассел

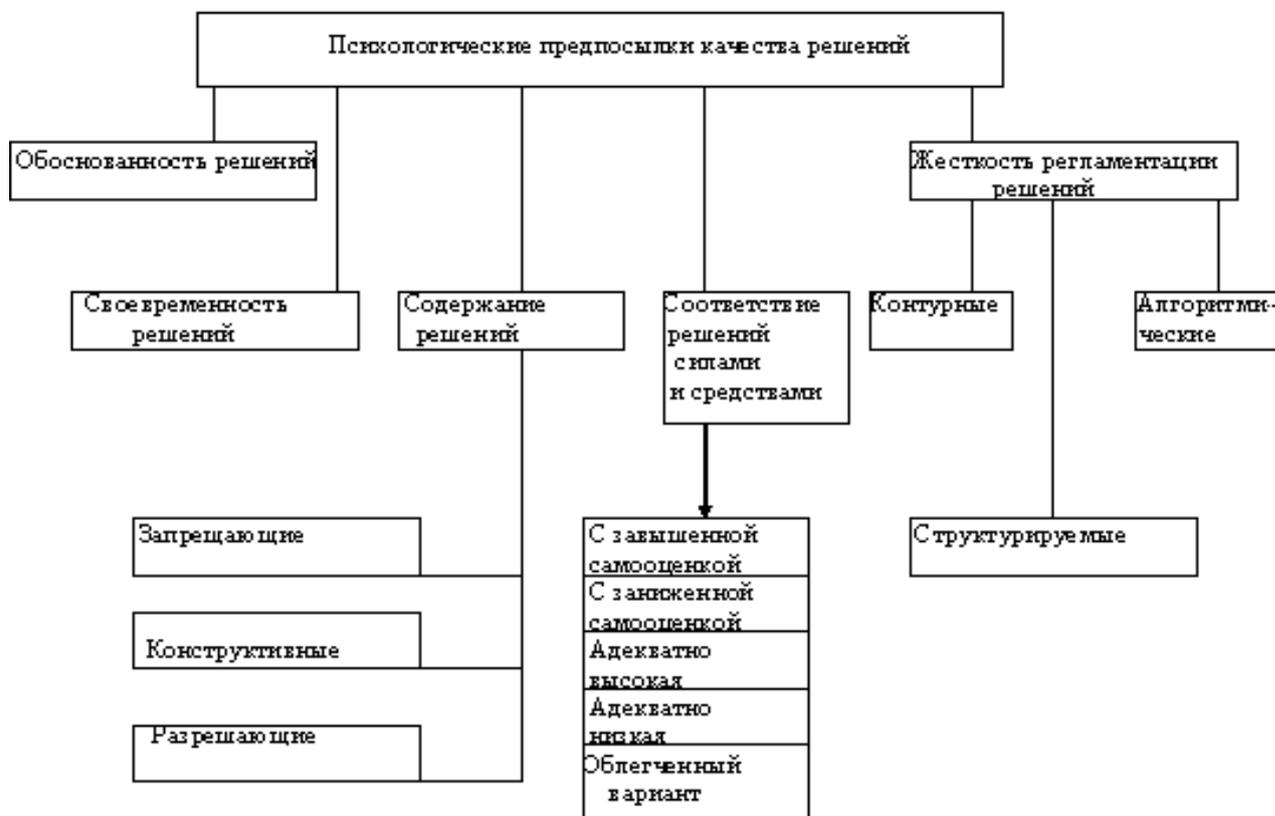
Акофф, руководители часто некорректно предполагают, что больше информации – обязательно лучше.

**Поведенческие ограничения.** Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, руководители часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут также по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.

Руководители могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что будут не в состоянии воспринять открывающиеся возможности. Послужной список каждого может показать, как они воспринимают и реагируют на проблемы. Согласно одному исследованию руководители дают разное определение одной и той же проблемы в зависимости от отделов, которые возглавляют. Руководитель может чувствовать, что вышестоящий начальник будет раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме. Как указано выше, от способа обмена информацией руководителя с подчинёнными в значительной мере зависит поведение последних. Подобным образом может иметь место точка зрения, по которой “проблемы – это плохо”, ибо гораздо важнее “хорошо выглядеть”. Люди могут усваивать такую позицию от своих коллег.

Руководитель может отвергнуть тот или иной курс действий в силу личных пристрастий или лояльности по отношению к кому-то. Он может решить не прекращать сомнительные инвестиции или проект, поскольку поддерживал их на протяжении долгого времени. В результате ему будет трудно объективно оценить текущее состояние освоения капиталовложений или проекта. Подобным образом менеджер может решить, поддержать или не поддержать определенный проект, поскольку руководитель этого проекта ранее не поддерживал выдвинутый менеджером проект. Короче говоря, установлено, что многочисленные психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия решений (рисунок 6.12).

**Негативные последствия.** Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост издержек; некоторые потребители будут довольны, другие перейдут на менее дорогостоящий аналог. Установка автоматической производственной линии может снизить общие издержки, но одновременно привести к увольнению лояльных рабочих. В то же время упрощенная работа может оказаться настолько утомительной, что рабочие разочаруются, вследствие чего, как можно ожидать, возрастут прогулы и текучесть кадров и, возможно, снизится производительность.



**Рисунок 6.12 – Психологические предпосылки качества управленческих решений**

Подобные негативные последствия необходимо учитывать, принимая решения.

Мы подчеркивали необходимость учета взаимозависимостей внутриорганизационных переменных и привели несколько примеров, свидетельствующих о возможных негативных последствиях при отсутствии системного подхода. Проблема процесса принятия решений состоит в сопоставлении минусов с плюсами в целях получения наибольшего общего выигрыша. Часто руководителю приходится выносить субъективное суждение о том, какие негативные побочные эффекты допустимы при условии достижения желаемого конечного результата. Однако некоторые негативные последствия никоим образом не могут быть приемлемыми для руководителей организации. Пример: нарушение закона или этических норм. В подобных случаях, когда выбираются критерии для принятия решения, негативные последствия следует трактовать как ограничения.

**Взаимозависимость решений.** В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное решение почти наверняка может потребовать сотен решений, менее значительных. Если, к примеру, организация решает перевести штаб-квартиру в другой штат, она должна также принять решения о том, как компенсировать перемещение работникам, кто определит –

покупать или не покупать новую мебель, кого нанимать на новые должности и вакансии в результате перебазирования, заставят ли законы о налогообложении в другом штате менять процедуры бухгалтерского учета и т.п.

Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Если производственная фирма решает приобрести новое и более производительное оборудование для завода, она должна также найти способ увеличения сбыта продукции. Таким образом, закупка нового оборудования должна отразиться не только на производственном отделе, но также решающим образом – на отделах сбыта и маркетинга.

**ТЕМА 7**  
**РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО**

- 1. Власть как основа лидерства. Баланс власти**
- 2. Понятие стиля руководства. Классификация основных стилей руководства**
- 3. Авторитарный, демократический, либеральный стили руководства**
- 4. Теория человека "Х" и человека "У". Управленческая решётка Р. Блейка и Дж. Моутона**
- 5. Природа и понятие лидерства. Ситуационные теории лидерства**

**1. Власть как основа лидерства. Баланс власти**

Существует два способа организации групповой деятельности – стихийные и не стихийные формы руководства. Первый способ именуется феноменом лидерства, а второй – официальным руководством в рамках социальной организации.

Остановимся, прежде всего, на особенностях и специфике **официального руководства** в рамках формальной социальной организации. Под руководством понимается личное, персональное воздействие одного члена группы, наделенного специальными властными полномочиями, на индивидуальное поведение других членов группы. Руководство основано на принципах единоначалия и закреплено административно-правовыми и дисциплинарными средствами.

Но для того, чтобы эффективно управлять, руководителю в дополнение к формальным полномочиям требуется власть, так как он зависит от людей как внутри организации, так и вне ее: любой руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных, коллег. По сути дела, эти группы представляют собой часть окружающей среды руководителя. Без содействия, без помощи и поддержки окружающей среды руководитель не в состоянии выполнять свои функции.

Более того, даже обладая определенными, закрепленными административно-правовыми нормами полномочиями, руководитель не всегда оказывается в состоянии направлять деятельность своих подчиненных. Это связано с тем, что социальный и социально-психологический феномен руководства заключается в особых отношениях людьми в организации. Эти отношения имеют свою специфику, позволяют рассматривать феномен руководства в нескольких аспектах:

а) руководство – особый вид отношений между различными статусами, или уровнями. Хорошо известно, что каждый четвертый человек в организации имеет свой статус, то есть формально закрепленное место в организации, выражаемое через должность. Должность руководителя сама по себе позволяет ему влиять и воздействовать на все нижестоящие уровни;

б) руководство – отношения между различными функциями, выражаемыми через круг выполняемых работ и должные обязанности. Должностные обязанности руководителя оставляют ему возможность воздействовать на других людей с целью координации их деятельности;

в) руководство – отношения между личностями, определенный тип общения. Этот тип общения, его характер и направленность формируют определенный социально-психологический климат в коллективе, который активно влияет как на эффективность управления, так и на результативность работы организации.

Руководство основано на использовании механизма власти, то есть возможности влиять на поведение других людей.

Побуждение к деятельности, к трудовому поведению осуществляется через руководящее воздействие. Существует два **способа руководящего воздействия**:

а) прямой способ, через приказ, распоряжение, указание;

б) опосредованный способ, через воздействие на внутренний мир человека, через его мотивацию.

Механизм **прямого способа** побуждающего (руководящего) воздействия состоит в том, что “потери” для работника, не выполнившего указание руководителя, будут большими, чем “затраты” на его выполнение. Крайняя форма такого способа побуждающего воздействия – принуждение, которое заключается в том, чтобы заставить исполнителя выполнить заданную работу или задание. В данном случае цели руководителя не совпадают с целями работника, и эффективность выполняемой работы будет невелика. В этой связи уместно вспомнить, что, например, труд рабов в Древнем Риме был чрезвычайно неэффективен, несмотря на жесточайший уровень принуждения. Доказано, что чем более сложную задачу решает организации, чем более высокозначимые социальные цели она ставит перед собой, тем менее подходит прямой метод воздействия – метод принуждения. Американские специалисты экспериментально доказали, что принуждением от человека, выполняющего какую-то работу, максимально можно добиться не более 50 % отдачи, то есть производительность его труда будет составлять половину того, на что он способен.

Второй способ руководящего воздействия – **опосредованный**. Суть этого способа хорошо выразил известный психолог Дейл Карнеги, который отмечал, что единственный способ заставить человека что-то сделать – это заставить его захотеть это сделать.

Таким образом, опосредованный способ руководящего воздействия направлен на активизацию внутренних побуждающих механизмов деятельности человека, то есть на его мотивационную сферу.

Согласно общепринятой точке зрения, власть – это возможность индивидуума оказывать влияние на поведение других лиц. В свою очередь, влияние – это результат изменения менеджером поведения работника в ходе взаимодействия с ним. Различие между этими понятиями состоит в следующем: власть – это рычаг воздействия на поведение человека, а влияние – итог действия этого рычага.

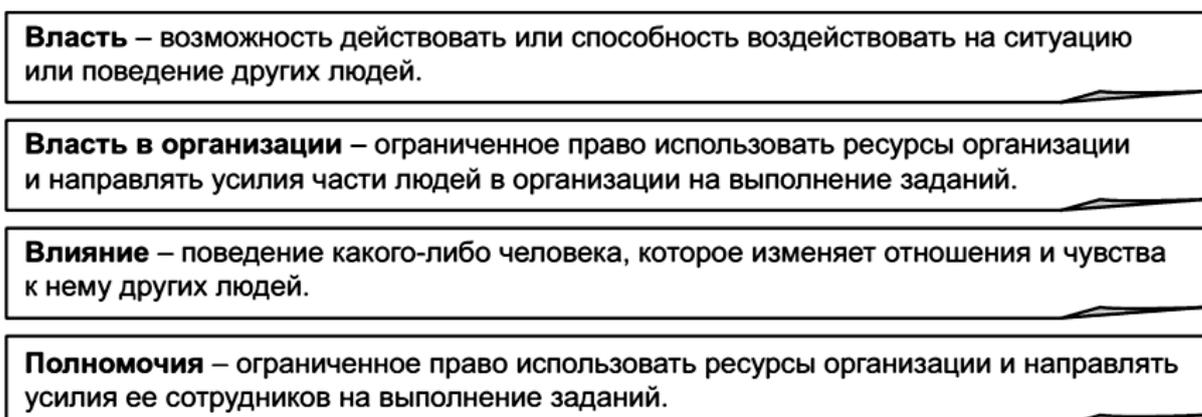


Рисунок 7.1 – Основные определения

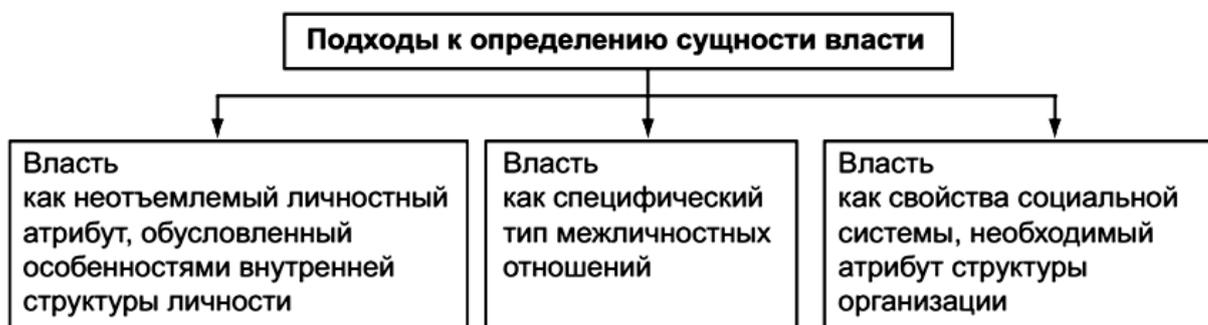


Рисунок 7.2 – Подходы к определению власти

Власть может принимать различные формы и опираться на различные основания. Американские ученые Фрэнг и Рэйвен разработали следующую классификацию основ власти (рис. 7.3).



Рисунок 7.3 – Классификация основ власти

**1. Власть, основанная на принуждении.** Исполнитель убежден, что руководитель имеет возможности наказать его таким образом, что будут ущемлены его интересы и потребности или вообще причинены другие неприятности. Этот тип власти основан на страхе и, как показывает весь опыт истории, обречен на провал. Как отмечают некоторые исследователи, “...хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты – скованность, страх, месть, отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенностью работой и большой текучести кадров”.

**2. Власть, основанная на вознаграждении.** При этом типе власти подчиненный убежден, что руководитель имеет возможность через материальное или другое вознаграждение удовлетворить его насущные потребности и интересы. По сути дела, эта власть основана на положительном подкреплении производственных усилий. Правда, при этом возникает две проблемы:

– какие усилия относятся к сфере выполнения служебных обязанностей и какие – вне их. Ведь дополнительное вознаграждение должно поощрять именно дополнительные усилия, заработная плата - основные.

– ограниченность ресурсов любой организации, любого руководителя не позволяет широко использовать этот метод поддержания властных полномочий.

**3. Экспертная власть.** Подчиненный считает, что его руководитель является профессионалом (экспертом) более высокого уровня, чем он сам и поэтому его мнение (приказания) следует принимать, ибо оно правильно и может принести выгоду и пользу общему делу. Кстати, именно поэтому многие специалисты говорят о том, что уровень руководителя должен быть “выше” уровня руководимого им коллектива. Это не только способствует выработке реальных перспективных целей и стратегий их достижения, но и укрепляет власть руководителя.

**4. Эталонная власть.** Эта власть руководителя основана на личном примере, на использовании принципа “Делай как я!”. В этом случае руководитель и его должностное поведение является, как бы эталоном для подражания подчиненных. Подчиненный хочет быть во всем похожим на руководителя, подражать ему в манере поведения, поступках, одежде. Особенно важен этот принцип реализации властных полномочий в спорте, где тренер обязан быть примером поведения для своих учеников, где сам облик и поступки тренера являются главным воспитательным фактором и мотиватором активности в спортивной деятельности.

Следует подчеркнуть, что власть примера (эталонная власть) основана не на логике, не на традициях или рассуждениях, а на силе личностных качеств или способностей руководителя, который одновременно является и лидером. Такие лидеры обладают определенной “харизмой”, то есть являются

“харизматическими личностями”. Характерные *черты харизматических личностей*:

- “излучение” энергии – кажется, что этот руководитель как бы излучает энергию, заражая ею окружающих;
- внушительная внешность – человек хорошо держится, обладает хорошим телосложением и осанкой, хорошо двигается, спортивен;
- хорошие риторические способности – харизматические лидеры хорошо говорят, умеют вести политику, “остры на язык”. Умеют “зажечь” толпу;
- независимость характера – на таких руководителей сложно оказать давление, подчинить их чьей-то воле, они действуют по-своему усмотрению, часто руководствуясь не логикой, а эмоциями;
- восприятие восхищения своей личностью – они не испытывают смущения или неловкости, когда другие выражают им свое восхищение или благодарят с чрезмерной настойчивостью за их внимание или поступки;
- достойная и уверенная манера держатся – такие лидеры всегда владеют ситуацией, выглядят собранными и готовыми к борьбе.

**5. Законная власть.** Подчиненный (исполнитель) убежден, что руководитель имеет право отдавать распоряжение, приказ, указание, а его долг – подчиняться им. Исполнитель выполняет поступившие от руководителя приказания, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению интересов и потребностей подчиненного. Законную власть часто называют традиционной властью, и она бывает действенной тогда, когда ей подчиняются только потому, что руководитель стоит на более высокой ступеньке организационно-иерархической структуры. Все руководители пользуются законной властью, потому что им административно-правовыми нормами делегированы полномочия управлять другими людьми.

В последнее время выделяют еще две формы власти в организации.

**Информационная власть.** Она базируется на возможности доступа к информации или контролю над ней. Эта форма власти основана на том, что координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью позволяет человеку или группе людей влиять на других. Особое значение это приобретает при всеобщей компьютеризации.

Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные.

Так, помощники и секретари, как правило, обладают значительным количеством информации, они могут помочь подготовить информацию для решения, но не принять решение.

**Ресурсная власть,** основана на доступе к ресурсам организации или на праве распоряжаться ими. В организации поток распределения ресурсов обычно имеет направленность сверху вниз и подвержен определенной ограниченности.

В практическом менеджменте власть часто ассоциируется с правами и полномочиями, но власть – это реальная возможность их использовать, это способность и возможность влиять на людей независимо от их согласия.

Лидерство не имеет конкретной определенности для различных ситуаций пусть даже одного характера. Этим объясняется многоаспектность самого лидерства, наличие различных подходов к его анализу, а также тот ореол загадочности, который окружает сам феномен лидерства.

Изначальным моментом изучения природы лидерства следует считать утверждение о том, что человек не может не управлять, не общаться, не обмениваться информацией с другими людьми.

Управление, как и коммуникации, свойственно человеческому бытию. Каждый из нас управляет сам собой и часто оказывается в ситуации, когда он должен принимать решения относительно других людей.

**Общее между управлением и лидерством состоит во взаимодействии людей и через него во влиянии на них.** Природа лидерства двойственна: в нем выделяется деловая сфера (формальное лидерство) и сфера отношений (неформальное лидерство). **Иначе говоря, в первом случае речь идет о выработке и достижении целей, а во втором – о согласии между людьми, взаимоотношениях или о том, что принято называть "человеческим фактором".**

Спорам о лидерстве более двух тысяч лет. Еще в Древнем Китае во времена Конфуция велись дискуссии о том, что важнее для лидера — власть, искусство управления или знание законов. Ученик Конфуция Хань Фей Цзы замечал: "Если правитель не владеет искусством управления, то в верхах его будут вводить в заблуждение" и он не сможет "выявить лукавых". В III веке до н.э. считали, что главное назначение искусства управления -разделять преданных и вероломных чиновников, проверять их способности и контролировать успехи для укрепления управления, основанного на законе.

В "Основах менеджмента" М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури лидерство определяется как "способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей".

Сегодня сводить лидерство только к влиянию, мотивационным (побудительным) успехам руководителя неверно. Достаточно напомнить о различных специализациях и видах менеджмента, которые включают лидерство: ситуационном, конфликтном, кадровом, социальном, кризисном, стратегическом, инновационном, инвестиционном, финансовом, предпринимательском. Таким образом, компетентность управленческих отношений не исчерпывается мотивацией.

Природа лидерства не есть только та часть человеческой природы, которая связана с управлением другими людьми. Поэтому лидерство выходит за рамки только выполнения основных функций управления.

Управление и лидерство не синонимы, но способность быть лидером – ключевое условие, чтобы стать менеджером.

Лидер – это тот, кому удается превратить сотрудника в своего единомышленника или последователя.

**Суть лидерства состоит в наличии последователей.**

”Лидерство – это естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы“.

З.Фрейд понимал лидерство как двуединый психологический процесс: с одной стороны, групповой, с другой – индивидуальный. В основе этих процессов лежат способности лидеров притягивать к себе людей.

Работа с людьми – это управление отдельными лицами и небольшими группами в рамках трудового процесса посредством формальных и неформальных отношений.

Мы рассмотрели способ организации групповой деятельности, основанный на руководстве, то есть закрепленном административно-правовыми нормами влияния одного члена группы (руководителя) на других членов группы (подчиненных). Другим способом организации групповой деятельности является *лидерство* – процесс организации и управления социальной группой, способствующий достижению групповых целей в оптимальные сроки и с максимальной эффективностью. Можно дать следующее определение лидерства. **Лидер** – это человек, который может влиять на поведение других людей, брать на себя ответственность, последовательно идти к достижению конкретных целей и вести за собой команду.

Основной источник лидерства – это **влияние**, которое может оказывать лидер. Под **влиянием** понимается такое поведение человека, которое изменяет поведение, отношения, чувства другого человека. Можно выделить формальное и неформальное лидерство в зависимости от факторов, которыми оперирует человек для того, чтобы оказывать влияние. В случае **формального лидерства** влияние человека зависит от формально наделенной власти, полномочий, ресурсов и т.п. В случае **неформального лидерства** речь идет о личных качествах лидера, которые ему позволяют оказывать влияние. В большинстве современных исследований при разговоре о лидерстве речь идет о неформальном лидерстве, поскольку большинство нестандартных задач невозможно решать стандартным набором формальных инструментов оказания влияния. В большинстве случаев ключевым фактором, оказывающим влияние на поведение команды, оказывается личный авторитет лидера.

Для того чтобы более четко понимать особенность феномена лидерства, следует рассмотреть отличия **лидерства** от **руководства**. Одно из ключевых **отличий между лидерством и руководством** связано с различием неформального и формального лидерства, о котором шла речь выше. Однако, помимо формального характера источников оказания влияния лидера, можно выделить еще следующие отличия лидерства и руководства.

Таблица 7.1 – Лидерство и руководство

<b>Руководство</b>	<b>Лидерство</b>
Выдвигается сверху	Выдвигается снизу
Отождествление себя с группой вышестоящих руководителей	Отождествление себя с командой, в которой он признан лидером
Защищает интересы вышестоящего начальства	Защищает интересы команды (если он является формальным руководителем, то подчиненных)
Основные функции – контроля и распределения	Функции интеграции и целедостижения
Влияние на людей подчиненных	Влияние на людей равных
Ориентированы на соблюдение стандартов	Ориентированы на инновации
Поддерживают установленный порядок	Развивают организацию
Ориентированы на структуру и системы	Ориентированы на людей
Ориентированы на контроль	Ориентированы на доверие
Работают с подчиненными как с ресурсом	Сплачивают других участников группы
Ориентированы на тактику	Ориентированы на стратегию
Принимают статус-кво	Бросают вызов статус-кво
Избегают рисков	Идут на риск
Используют формальные источники влияния	Используют личный авторитет
Требуют от других	Побуждают других

Традиционным решением проблемы противоречия между лидерством и руководством является принятие руководителем на себя функций лидера. Этому учат на многочисленных тренингах и семинарах. Однако наиболее реальное решение этой проблемы связано с возможностью установления эффективного взаимодействия между руководителем и лидером.

Таблица 7.2 – Качества, наиболее часто встречающиеся у успешного лидера

<b>Интеллектуальные способности</b>	<b>Черты характера личности</b>	<b>Приобретенные умения</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ум и логика</li> <li>– Рассудительность</li> <li>– Проницательность</li> <li>– Оригинальность</li> <li>– Способность к концептуализации</li> <li>– Образованность</li> <li>– Знание дела</li> <li>– Умение выражать свои мысли</li> <li>– Любопытство и способность осваивать новые знания и навыки</li> <li>– Острая интуиция</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Инициативность</li> <li>– Гибкость</li> <li>– Бдительность</li> <li>– Созидательность и творчество</li> <li>– Честность</li> <li>– Целостность личности</li> <li>– Смелость</li> <li>– Уверенность в себе</li> <li>– Уравновешенность</li> <li>– Независимость</li> <li>– Самостоятельность</li> <li>– Амбициозность</li> <li>– Потребность в достижениях</li> <li>– Настойчивость и упорство</li> <li>– Энергичность</li> <li>– Властность</li> <li>– Работоспособность</li> <li>– Агрессивность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Умение заручаться поддержкой</li> <li>– Умение кооперироваться</li> <li>– Умение завоевывать популярность и престиж</li> <li>– Такт и дипломатичность</li> <li>– Умение брать на себя риск и ответственность</li> <li>– Умение организовывать</li> <li>– Умение убеждать</li> <li>– Умение изменять себя</li> <li>– Надежность</li> <li>– Умение шутить и понимать юмор</li> <li>– Умение разбираться в людях</li> </ul>

Как и любой руководитель, лидер характеризуется стилем управления, как организует и направляет групповую деятельность. По аналогии с официальным руководителем, лидер может реализовывать демократический стиль руководства, а может быть автократом, то есть управлять поведением группы на основе принципа единоначалия. Лидер не может исповедовать либеральный стиль, так как в противном случае он просто не выдвинется на лидерскую позицию и не станет неформальным руководителем.

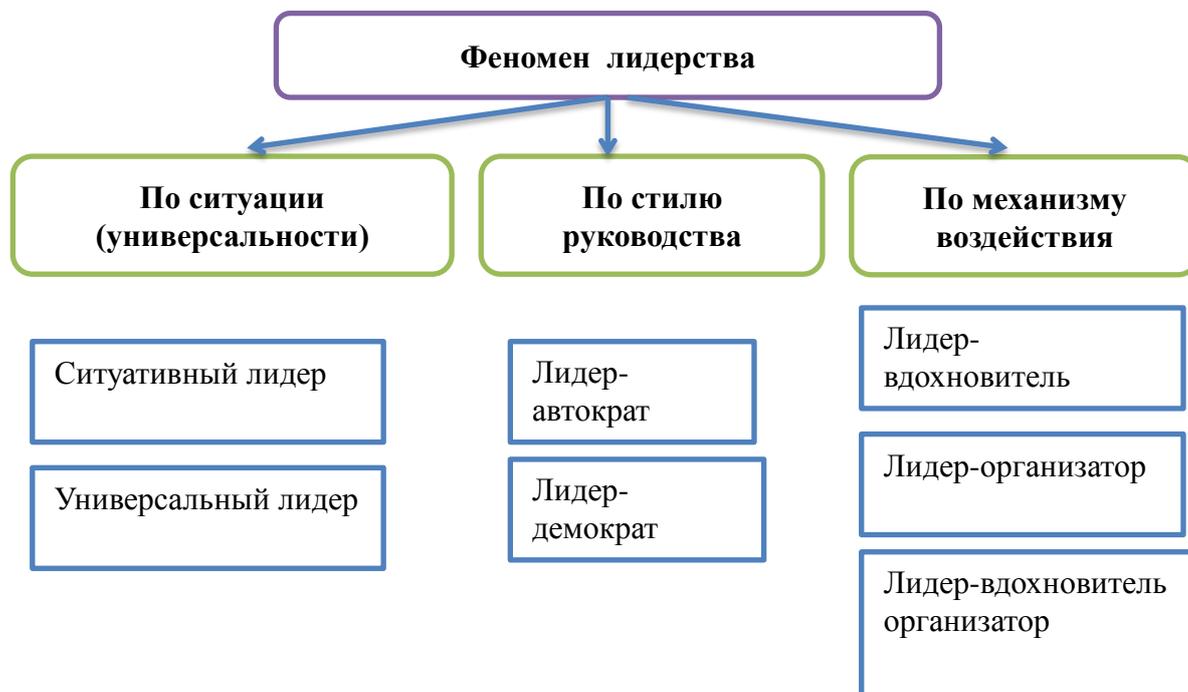


Рисунок 7.4 – Классификация феномена лидерства

По универсальности, то есть степени распространенности ситуаций, в которых человек может занять позицию неформального руководителя, лидер может быть: а) **ситуативным лидером**, то есть выдвигаться на роль неформального руководителя только в определенных типичных ситуациях. Например, какой-то игрок становится лидером только в игровой ситуации, он не замечен и ничем не выделяется из группы в обыденной ситуации. Или, наоборот, человек является “душой компании” только на отдыхе, а в работе ничем не выделяется и не стремится быть заметным; б) **универсальным лидером**, который стремится занять лидирующее положение в любой ситуации или в любой группе, будь то спортивное соревнование, тренировки или совместный отдых на природе.

По способу воздействия лидерское поведение также дифференцируется. Человек может быть так называемым “**лидером-вдохновителем**”, когда он только “генерирует”, предлагает какую-то идею, которая импонирует группе и удовлетворяет ее интересы. Другой тип лидерского поведения – “**лидер-организатор**”. Он сам не “рождает” и не предлагает оригинальных идей, а может лишь организовать группу на выдвинутые кем-то идеи или предложения. Например, тренер делает установку на игру и находится член команды лидер,

который так организует групповую деятельность, что она полностью реализует установки тренера. В отличие от первых двух, “**лидер вдохновитель-организатор**” сам предлагает, “генерирует” идею, и сам же организует группу на ее выполнение.

### **2. Понятие стиля руководства. Классификация основных стилей руководства**

В научной литературе и практической деятельности довольно часто используются такие понятия, как “стиль менеджмента“, “стиль менеджера“, “стиль управления“, “стиль руководства“, обычно эти понятия употребляются как синонимы.

Применительно к менеджменту стиль – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей предприятия. Объектом исследования стиль руководства стал еще в начале XX века, когда появились первые работы по менеджменту, однако до сегодняшнего дня этот вопрос не утратил своей актуальности.

Одно из глубоких исследований стиля в современной психологии управления провёл А.А. Журавлёв. Он дал следующее определение: “стиль – это индивидуально-типические особенности устойчивой системы воздействия руководителя на коллектив“.

По А. Мескону, стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению стилей организации

В современной литературе встречаются множество определений стиля управления. Общим в определениях стиля управления является трактовка его как способа воздействия руководителя на подчинённых.

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном ему стиле.

Стиль руководства выражается в том, какими приёмами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него (коллектив) обязанностей, как контролирует результаты деятельности.

Принятый в организации стиль управления может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а также создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения.

Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего о выполнении задачи – всё отражает стиль руководства данного руководителя.

Стиль отличается устойчивостью, которая проявляется в частом применении разных приемов управления. Но эта устойчивость относительна, так как стилю обычно характерен динамизм. Правильно выработанный стиль руководства соответствующий сложившейся ситуации способен преодолеть, казалось бы, непреодолимые препятствия, и он приведет систему к неожиданно высоким конечным результатам. Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица, но при всей их значимости особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль управления. Компоненты эти составляют субъективный элемент стиля, но стиль всегда имеет и общую объективную основу. Стиль руководства является принадлежностью всякого аппарата управления, в связи с чем, различают индивидуальный и общий стиль руководства

Объективно, какой бы стиль не был избран руководителем, его выбор определяется сознательной целью, которая характеризует способ и метод его действий.

Кроме этого существуют и другие объективные компоненты стиля, к ним относятся:

- закономерность управления;
- специфика сферы конкретной деятельности;
- единые требования, предъявляемые к руководителям;
- социально-психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.);
- уровень иерархии управления;
- способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями.

Данные объективные слагаемые стиля показывают сочетание в деятельности руководителя, производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, характер сложившихся в ней традиций и приемов общения, а тем самым и стиль работы.

Любая управленческая деятельность имеет и субъективную основу: руководитель, прежде чем принять какое-либо решение сначала мысленно продумывает все возможные способы воздействия на подчиненных и выбирает в зависимости от ситуации наиболее на его взгляд целесообразные.

И, несмотря на то, что обязанности руководителя предписываются должностной инструкцией, стиль работы имеет отпечаток неповторимой личности руководителя.

Именно в стиле руководителя проявляются его личные качества, которые несколько изменяются в зависимости от особенностей и потребностей коллектива.

Сильное воздействие на стиль оказывают интеллект и культура руководителя, уровень профессиональной и политической подготовки, особенности характера и темперамент, нравственные ценности руководителя, умение внимательно относиться к подчиненным, способность вести за собой

коллектив, создавать атмосферу увлеченности работой, нетерпимости к недостаткам и равнодушию

Таким образом, под стилем управления мы понимаем привычную манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей предприятия.

Следовательно, в стиле руководства выделяют, с одной стороны, его общую **объективную основу**, а с другой стороны, **субъективную основу** - присущие **данному руководителю** способы и приемы осуществления управленческих функций.

Объективная составляющая стиля определяется совокупностью социальных и экономических требований к руководящей деятельности.

Субъективные компоненты характеризуются чертами личности руководителя. Но если в стиле нельзя четко выделить его объективную основу, то никакие, даже самые прекрасные, качества руководителя не способны обеспечить успех деятельности организации.

Наибольшее применение к определению и характеристике эффективного стиля менеджмента, получили три подхода:

- с позиций личностных качеств
- поведенческий
- ситуационный.

Подход с позиций личностных качеств относится к ранним исследованиям, которые ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей. Начиная с теории "великого человека", которая считает, что лидерами рождаются, а не становятся, и которая зародилась еще у древних греков и римлян, были сделаны попытки определить физические, умственные и индивидуальные черты различных руководителей. Было установлено, что для руководителей характерны определенные физические данные, связанные со способностью к лидерству (например, такие, как энергия, внешность, рост и др.), качества личности (такие, как адаптивность, агрессивность, энтузиазм и самоуверенность), качества, связанные с работой (такие, как стремление к достижениям, упорство и инициативность), и специальные характеристики (такие как готовность к сотрудничеству, умение поддерживать межличностные отношения и административные способности). Однако изучение личностных качеств давали противоречивые результаты. В разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личностные качества. Отсюда вывод: не существует такого набора личностных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей.

Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личностными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

В соответствии с поведенческим подходом выявлены:

1. Стили, базирующиеся на использовании власти:

- авторитарный
- демократический
- либеральный

### 2. Стили, ориентирующиеся на работу или человека.

Авторитарный руководитель характеризуется концентрацией власти в своих руках, решения, как правило, принимает самостоятельно, не советуясь с подчиненными, навязывает свою волю к подчиненным. Автократ субъективен по отношению к подчиненным, часто прибегает к угрозам, наказаниям, человек настроения, жесткий к своим подчиненным и гуттаперчевый по отношению к руководству. Автократ руководствуется удовлетворением потребностей подчиненных низкого уровня.

### **3. Авторитарный, демократический и либеральный стили руководства**

*Автократический (авторитарный) стиль руководства.*

Автократический лидер обладает достаточной властью, чтобы навязать свою волю подчиненным, а в случае необходимости без колебаний прибегает к репрессивным мерам. Известный ученый Дуглас Мак Грегор назвал предпосылки к автократическому стилю управления теорией "Х".

Основные положения этой теории сводятся к следующему:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких установок, автократический руководитель как можно больше централизует свои полномочия, четко регламентирует работу исполнителей и почти не дает им свободы в принятии решений.

*Авторитарный стиль характеризуется:*

- а) краткими, четкими указаниями, похожими на команды дрессировщика;
- б) запреты и распоряжения отдаются без снисхождения и с угрозой;
- в) угрозы, как правило, реализуются;
- г) язык командный, тон неприветливый, похвала и порицание сугубо субъективны;
- д) чувства и реакции подавляются и игнорируются.

Социально-пространственное расположение такого руководителя – вне коллектива, то есть интересы коллектива и руководителя-автократа не совпадают.

Есть несколько ситуаций, когда руководитель, вне зависимости от личностных качеств, характера и уровня коллективных связей и других причин, становится автократом.

1. По своим личностным и профессиональным качествам руководитель ниже уровня коллектива, которым он руководит. Для того чтобы не уронить свой авторитет, он вынужден поддерживать его силой приказа и угрозами в случае их невыполнения.

2. Подчиненные обладают слишком низким уровнем общей и профессиональной культуры, технологической и производственной дисциплины, а задачи, которые должен решать коллектив – сложные и ответственные. В таком случае руководитель “берет власть на себя” и осуществляет авторитарный стиль руководства. Но у специалистов, занимающихся проблемами эффективного руководства, не возникает сомнений в том, что чем более сложен труд, чем больше он требует творческих усилий, тем менее пригоден авторитарный стиль руководства. Кстати, как показывает исторический опыт, это характерно и для больших социальных систем – государств.

### *Демократический стиль руководства.*

Взгляды руководителя, придерживающиеся демократического стиля руководства, существенно отличаются от взглядов автократа, Мак-Грегор назвал их теорией ”Y“. В соответствии с этой теорией: труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней:

- если люди приобщены к организационным целям, они будут и пользоваться самоуправлением и самоконтролем;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

В силу этих предположений, демократичный руководитель предпочитает такой механизм воздействия, который способствует проявлению названных качеств. Демократический стиль характеризуют как “советующийся”, “консультирующийся”, “считающийся” с мнением других членов коллектива. При демократическом стиле:

- а) нет навязывания решений;
- б) обсуждаются все вопросы, предоставляется самостоятельность;
- в) высокий уровень общения не только по производственным вопросам, но и по бытовым, культурным и т.д.;
- г) товарищеские взаимоотношения не только между подчиненными, но и между руководителями и подчиненными;
- д) похвала и порицание дается в виде демократических советов с учетом личности и реакции работника.

Социально-пространственное расположение руководителя-демократа – внутри коллектива. Это дает целый ряд преимуществ и дополнительных выгод: более высокий уровень инициативы; спокойную, благожелательную обстановку; высокий уровень внимания друг к другу; работа осуществляется “не за страх, а за совесть”; высокий авторитет руководителя.

Демократический руководитель старается научить подчиненных вникать в проблемы организации, выдавать им объективную, достоверную и правдивую информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения. Естественно, демократический стиль руководства не означает самоустранение руководителя. Есть такие вопросы, которые руководитель просто обязан “брать на себя”. Особенно это касается острых, проблемных, критических ситуаций. Как правило, коллектив не берет на себя ответственность в острых вопросах – вся ответственность ложится на руководителя.

*Либеральный стиль руководства.*

Дословный перевод с французского “laissez-faire” означает “не трогайте, оставьте” характеризует либеральный (попустительский) стиль руководства. При этом стиле руководитель находится в стороне от управляемого процесса, исповедует, как бы принцип “не трогайте меня, пусть все идет, как идет”. Подчиненным дается полная свобода не только в определении целей своей деятельности, но и в выборе пути их достижения, контроле за полученными результатами.

Другими словами, если авторитарный стиль руководства характеризуется жесткой единоличной властью руководителя; демократический – разделением власти и участием подчиненных в управлении, то либеральный – минимальным участием руководителя в производственном процессе, полной свободой коллектива в принятии собственных решений. Как показывают исследования, при таком стиле руководства объем выполняемой группой работы резко уменьшается, качество работы существенно снижается, появляется больше “разболтанности” и безразличия к выполняемому заданию.

Характерные особенности стилей руководства отображены на рис. 7.5.



Рисунок 7.5 – Стили руководства

Таблица 7.3 – Характеристика стилей управления

Объект сравнения	Стили управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений	Единоличный	На основе консультаций с подчиненными	На основе указаний сверху или мнения группы
Способ доведения решений до исполнителя	Приказ	Предложение	Просьба, упрощивание
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе подчиненных	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере	
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Безразличное
Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию	Положительное, идет на контакты	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

#### **4. Теория человека "X" и человека "Y". Управленческая решётка Р.Блейка и Дж.Моутона**

**Дуглас Мак-Грегор** (1906–1964) – американский ученый, специалист по социальной психологии, лидер бихевиористской школы.

Д. Мак-Грегор выделяет два реальных набора рабочих предположений – две теории, которые были названы “Теория X” и “Теория Y”.

**“Теория X”.** По мнению Д. Мак-Грегора, основные положения “Теории X” достаточно широко представлены литературе об организациях и в неявной форме присутствуют в существующей практике управления. “Теория X” предполагает следующее:

1. “Средний человек обладает врожденной неприязнью к работе и ... склонностью уклоняться от работы”.

2. “Поскольку люди не любят работать, необходимо принуждать, контролировать и запугивать большую их часть, что вынудит их внести посильный вклад в достижение целей организации”.

3. “Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, он боится ответственности, не обладает амбициями и ищет, прежде всего, защищенности”.

Исходя из этих предположений цель менеджмента состоит в эффективном управлении всеми ресурсами организации (человеческими, материальными, финансовыми) для решения организационных задач. Без непосредственного вмешательства со стороны менеджеров (убежденных в “бездарности масс”) работники были бы пассивны или даже настроены против организации. Причем, по мнению Д. Мак-Грегора, даже наличие системы поощрений не может гарантировать, что работники выполнят полученное задание. Поэтому основная задача менеджера состоит в направлении, убеждении, наказании и контроле. Эффективный менеджер должен быть “жестким” и “сильным”.

Д. Мак-Грегор отмечал, что поведение не является следствием врожденных качеств человека. Скорее всего, эти качества формируются у него под воздействием природы промышленной организации, философии менеджмента и повседневной практики. Поэтому традиционный подход “Теории Х” основывается на ошибочных представлениях о том, что – причина, а что – следствие. Для того чтобы определить, почему традиционная теория неадекватно объясняет поведение работников, исследователь рассматривает проблему мотивации. Мотивация определяется потребностями: “Человек – это животное, постоянно испытывающее те или иные желания, – как только удовлетворяется одна из его нужд, ее место тут же занимает некая новая потребность. Этот процесс бесконечен. Он длится от рождения и до смерти. Удовлетворенная потребность не может играть роль мотиватора поведения”. Д. Мак-Грегор отмечает, что это не учитывается теми, кто основывается на предпосылках “Теории Х”.

Теория Д. Мак-Грегора, в которой агрегируются низшие и высшие потребности иерархии А. Маслоу, может рассматриваться как одна из возможных модификаций теории последнего. На низшем уровне располагаются физиологические потребности, их важность превосходит все остальные, если они не удовлетворены. Когда же они удовлетворены, поведение человека начинают определять социальные потребности: потребность в общении, признании окружающих, любви, дружбе, чувстве сопричастности к общему делу. За социальными потребностями следуют эгоистические, которые можно разделить на две группы: потребности, связанные с чувством собственного достоинства (уверенность в своих силах, компетентность, самоуважение, самостоятельность, независимость и др.), и потребности, относящиеся к репутации человека (определенный социальный статус, поощрение, заслуженное уважение и т. д.).

Главными потребностями человека, по мнению Д. Мак-Грегора, являются социальные и эгоистические. Он отмечал, что менеджмент, предоставив возможность удовлетворения физиологических потребностей и потребностей в защищенности, смещает акцент в мотивации в сторону социальных и эгоистических потребностей.

На вершине иерархии человеческих потребностей находятся потребности в самовыражении: потребность в непрерывном саморазвитии, раскрытии своего потенциала, творческой самореализации. Однако условия современной жизни дают незначительную возможность для их удовлетворения.

По мнению Д. Мак-Грегора, менеджеры осознают значимость иерархии потребностей, однако рассматривают ее скорее как помеху, чем осмысленное средство понимания принципов человеческого поведения. “Типичная производственная организация” предоставляет мало возможностей для удовлетворения высших потребностей работников низших уровней управленческой иерархии. Традиционные методы организации работы, особенно в условиях массового, серийного производства, практически не обращают внимания на эти аспекты человеческой мотивации. Если на работе нет возможностей удовлетворить социальные и эгоистические потребности, то работники будут чувствовать лишения, обиду на работу, что отразится на их поведении. В этих условиях, если управление будет продолжать концентрироваться на удовлетворении физиологических потребностей, его воздействие будет заведомо неэффективным, даже повышение заработной платы не сможет стать стимулом роста производительности труда.

По мнению Д. Мак-Грегора, “многие работающие люди относятся к своей работе как к своего рода наказанию... и при таком их отношении к работе мы вправе ожидать, что они вряд ли захотят “наказывать” себя еще больше“. Если работа не является для работника интересной и не позволяет удовлетворить потребность в самовыражении, то для удовлетворения высших потребностей они смогут использовать дополнительное вознаграждение только вне работы, в своей частной жизни. В результате менеджеры вынуждены прибегать к установлению системы дополнительных поощрений и наказаний – политике “кнута и пряника“. По этому поводу Д. Мак-Грегор писал: “Если работа не сможет удовлетворять потребности высокого порядка... обычное обеспечение вознаграждения потеряет свою эффективность, что сделает неизбежным использование угрозы наказания... В таком состоянии люди настойчиво требуют повышения зарплаты. Становится более важным приобретать материальные блага и услуги, которые всё же не могут полностью компенсировать неудовлетворенность в части иных, недоступных потребностей. Хотя деньги как средство удовлетворения потребностей высокого порядка также обладают ограниченной ценностью, они начинают интересовать человека более всего, ибо остаются единственным доступным средством“.

Д. Мак-Грегор отмечал, что принятая в классических концепциях менеджмента теория мотивации “кнута и пряника” действительна только в определенных ситуациях – когда менеджмент предоставляет работнику возможность удовлетворения его физиологических потребностей и потребностей безопасности посредством таких способов, как: гарантия занятости, условия труда, заработная плата, дополнительные вознаграждения и льготы. Эти способы позволяют держать человека под контролем до тех пор, пока он борется за свое существование, но как только человек достигнет адекватного жизненного уровня, основой его мотивации становятся потребности высшего уровня. Следовательно, мотивация по принципу “кнута и пряника” перестает быть эффективной.

Управление (независимо от того, мягкое оно или жесткое) и контроль являются бесполезными для мотивации людей, у которых доминируют социальные или эгоистические потребности. Люди, лишенные возможности удовлетворять на работе значимые для себя высшие потребности, ведут себя так, как это было определено в предпосылках ”Теории Х“, – становятся вялыми, ленивыми, сопротивляются переменам, не готовы к принятию ответственности.

”Теория Х“ полностью соотносится с управленческой стратегией школы научного менеджмента. Она строится на “приведении работников к общему наименьшему знаменателю – понятию “фабричный рабочий”, она отказывает работнику в способности развития на рабочем месте. На основе своего исследования Д. Мак-Грегор делает вывод, что традиционная философия менеджмента уже не соответствует социально-экономическим изменениям середины XX в. Однако пока ”Теория Х“ будет оказывать определяющее влияние на формирование стратегии управления, невозможно ни познать, ни использовать потенциал среднего человека.

**”Теория Y“.** Рассмотрев и подвергнув критике основные предположения классических представлений о природе человека и методах управления, Д. Мак-Грегор сформулировал предположения ”Теории Y“, которая отражает предложенный им новый подход к управлению. Д. Мак-Грегор не соглашался с установкой представителей школы человеческих отношений о том, что ”доброта приносит доход“. Поэтому ”Теорию Y“ нельзя рассматривать как выражение предпочтения к “мягкому” стилю управления. Скорее, эта теория содержит набор предположений, прямо противоположных допущениям “Теории Х”.

”Теория Y“ строится на следующих предпосылках:

1. Расходование физических и психических сил в ходе работы столь же естественно, как игра или на отдых.

2. Средний человек не обязательно будет испытывать неприязнь к работе, которая может представляться ему источником удовлетворения или наказания в зависимости от подконтрольных ему условий.

3. Внешний контроль и угроза наказания являются не единственными средствами направления индивидуальных усилий в русло решения организационных задач.

4. Средний человек имеет склонности... не только принимать, но и искать ответственности. Нежелание некоторых работников принимать на себя ответственность и отсутствие амбиций является “следствием приобретенного опыта.

5. Способностью проявлять достаточно развитое воображение, изобретательность и творческие дарования при решении проблем организации обладает не узкий, а весьма широкий круг лиц.

6. В условиях современной индустрии интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Таким образом, в новом подходе рабочая сила рассматривается в качестве ресурса, обладающего существенным потенциалом. Исходя из этого предположения ”Теории Y“ приводят к другим последствиям для управления по сравнению с ”Теорией X“. В табл. 7.4 представлено различие принципов и методов управления, характерных для ”Теории X“ и ”Теории Y“.

Таблица 7.4 – Сравнительная характеристика ”Теории X“ и ”Теории Y“

Признак сравнения	Теория X	Теория Y
Использование потенциала работника	Неэффективное, нерациональное использование способностей работников; низведение работников до “винтиков” производственного механизма	Ориентация на рост и развитие работника в контексте производственной ситуации
Разграничение управленческих функций	Жесткое разграничение планирования и выполнения работы	Отказ от жесткого разграничения планирования и выполнения работы
Основные принципы организации управления	Директивность, контроль	Интеграция, вовлечение
Планирование	Едиличное определение целей, задач, тактики и стратегии развития организации руководством	Поощрение определения целей подчиненными в соответствии с целями организации
Организация	Централизованное распределение задач, отсутствие делегирования полномочий	Значительная степень децентрализации управления, делегирование полномочий
Координация	Жесткая регламентация поведения всех членов организации	Руководитель действует как связующее звено в коммуникациях
Мотивация (по классификации А. Маслоу)	Ориентация на удовлетворение потребностей низших уровней	Ориентация на удовлетворение потребностей в самоуважении и самоактуализации
Контроль	Тотальный, жесткий	Самоконтроль работников в процессе работы, контроль руководителя организации по завершении работ
Форма использования власти	Власть, основанная на принуждении; сильное психологическое давление и угроза наказания	Власть посредством положительного подкрепления; убеждение, участие

Ответственность за результаты функционирования организации	Ответственность возлагается на работников. Оправдание ошибок руководства несовершенством рабочей силы	Ответственность возлагается на руководство. Неэффективность связывается с выбором руководством ошибочных методов организации и контроля
Стиль руководства	Авторитарный. Рычаги управления в организации принадлежат руководителям	Демократический. Стиль руководства ориентирован на человека

Теория Y отразила сдвиги в философии менеджмента, связанные с развитием теории человеческих отношений. Она основана на принципе интеграции, означающей, по мнению Д. Мак-Грегора, совместную работу на благо предприятия и позволяющую всем членам организации участвовать в результирующем вознаграждении. Принцип интеграции требует от руководства создания особой творческой атмосферы, в которой члены организации могли бы максимально успешно достичь собственных целей, направляя свои силы на достижение успеха предприятия. В этих условиях внешний контроль замещается самоконтролем, а цели предприятия интернализируются и рассматриваются работниками как свои собственные.

По мнению Д. Мак-Грегора, предположения "Теории Y" не являются окончательно утвержденными, они выступают скорее как своеобразное "приглашение к обновлению" общепринятой на практике традиционной "Теории X". Д. Мак-Грегор подчеркивал: то, во что человек верит как в истину, побуждает его действовать соответствующим образом. В свою очередь, аналогичное поведение побуждает и других поступать так, как от них ожидают. Именно таким образом создаются самореализующиеся пророчества. Например, если менеджер считает своих подчиненных ленивыми и безответственными, то он создаст такую систему поощрений и наказаний, к которой работники быстро приспособятся и будут вести себя в соответствии с ожиданиями менеджера, как это предполагает "Теория X". Принятие менеджерами предположений "Теории Y" позволит в определенной мере улучшить существующую практику производства и управления.

Сложность применения "Теории Y" на практике во многом связана с тем, что люди привыкли к тому, что ими управляют, их контролируют в рамках организации, а удовлетворить свои социальные, эгоистические потребности, а также потребность в самовыражении можно только вне организации. Причем, по мнению Д. Мак-Грегора, такая установка характерна для менеджмента, так же как и для работника.

Д. Мак-Грегор выделил ряд явлений в менеджменте, согласующихся с "Теорией Y" (децентрализация и делегирование полномочий, расширение фронта работ, предполагающее объединение нескольких работ в одну и обеспечение целостности задания, соучастие и принятие принципов консультативного менеджмента).

Отвечая на вопрос, поставленный в предисловии к работе "Человеческая сторона предприятия", Д. Мак-Грегор отмечал, что менеджерами не

рождаются. Соответственно, по мере изменения хозяйственной практики необходимо вносить изменения и в систему подготовки менеджеров. Вместо традиционного, "технического" метода подготовки менеджеров (курсы, программы, деловые игры и т. п.) он предлагал использовать новый подход, основанный на выявлении и раскрытии скрытых талантов к управлению.

Критики Д. Мак-Грегора указывали на то, что он представлял лидерство исключительно в категориях "X" или "Y", в то время как в действительности и менеджеры, и работники – это "XY", для них справедливы предположения обеих теорий. Однако Д. Мак-Грегор с самого начала указывал, что менеджерам необходимо выборочно адаптировать степень контроля к зрелости или зависимости работников. Незрелые и зависимые работники требуют более строгого контроля, к ним больше подходят предположения "Теории X". Зрелые и независимые работники не нуждаются в жестком контроле, и их поведение в большей степени описывается в категориях "Теории Y".

Д. Мак-Грегор внес значительный вклад в развитие теории и практики управления. Его работы дали мощный толчок к использованию стиля руководства, построенного на участии работников в управлении. По мнению Дж. Шелдрейка, основная заслуга Д. Мак-Грегора состоит в том, что он указал направление, в котором может конструктивно развиваться стиль управления, если будет достигнут достаточный уровень доверия между руководством и рабочими.

В зависимости от числа критериев, по которым классифицируются стили, они делятся на одномерные и многомерные.

**Одномерные стили** выделяются на основе одного измерения – одного критерия оценки поведения руководителя. Так, например, классические стили руководства отражают различные полюса (степени) преимущественно одного измерения – характера принятия решений: при авторитарном стиле решения принимаются руководителем единолично; при демократическом – совместно с подчиненными, при их широком участии; при попустительском – руководитель стремится уклониться от принятия решений или переложить их на подчиненных.

В качестве примеров одномерных биполярных стилей можно привести следующие: авторитарный и демократический; централизованный и децентрализованный; технократический и гуманный; императивный и кооперативный и др.

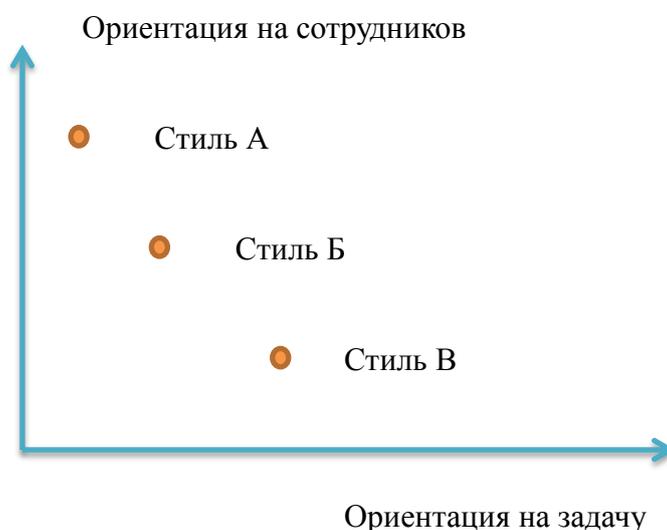
Одномерный стиль можно изобразить в качестве прямой, границы которой определяют идеальные типы стилей (рис. 7.6). Между полюсами – стилями А и Я – располагаются промежуточные варианты: б, в, г и т.д.



Рисунок 7.6 – Одномерный стиль руководства

В отличие от одномерных стилей руководства, основанных на одном критерии оценки поведения руководителя, многомерные стили учитывают целый ряд критериев, причем для каждого такого критерия имеется свое, независимое от других критериев измерение.

Классическим примером многомерных, а точнее *двухмерных* стилей является *решетка поведения руководителей*, разработанная Р. Блейком и Д. Моутоном (рис. 7.7). Она объединяет два стиля руководства: ориентированный на людей и ориентированный на задачу, использует эти стили в качестве двух измерений поведения руководителя. На основе различного сочетания этих основополагающих стилей-измерений выделяются различные, более конкретные стили (в решетке Блейка-Моутона всего их 81).



**Рисунок 7.7 – Сочетание стилей руководства, ориентированных на задачу и на сотрудников**

Что же представляет собой поведение руководителя, ориентированное на задачу и на людей? **Стиль руководства, ориентированный на задачу**, относится к модификациям авторитарного стиля и характеризуется концентрацией внимания руководителя на организационных задачах и как следствие ослаблением внимания к людям. Согласно Ф. Бизани, этот стиль предполагает, что руководитель:

- порицает, ругает за плохую работу;
- побуждает медленно работающих сотрудников стараться работать быстрее;
- обращает особое внимание на количество труда (чтобы максимально использовалось рабочее время каждого сотрудника);
- оцениваются своими сотрудниками ни явно позитивно, ни негативно, если не имеют влияния на верхние инстанции.

В отличие от стиля руководства, ориентированного на задачу, на цели организации, **стиль, ориентированный на людей**, характеризуется

концентрацией внимания руководителя на сотрудниках, их потребностях и ожиданиях. Он предполагает, что руководитель:

- обращает внимание на благополучие, хорошее самочувствие своих сотрудников;
- заботится о хороших отношениях со своими подчиненными;
- обращается со всеми своими подчиненными как с равноправными;
- защищает своих сотрудников.

Согласно исследованиям, руководитель, который предпочитает стиль, ориентированный на людей, не может автоматически рассчитывать на высокую удовлетворенность сотрудников. Для такой удовлетворенности важно также его влияние на “верхи” и уважение его высшим руководством, благодаря чему он может реализовывать интересы сотрудников.

Стили, ориентированные на задачу и на людей, имеют различную и даже во многом противоположную направленность, однако они все же могут совмещаться в поведении руководителя. Различные варианты сочетания этих стилей можно представить схематическим образом (рис. 7.8).

Решетка же стилей руководства, составленная Блейком и Моутоном, отражающая сочетание стилей, ориентированных на задачу и на людей, выглядит достаточно просто – как пересечение девяти горизонтальных и девяти вертикальных линий (рис. 7.8).

В вертикальной системе координат изображено поведение, ориентированное на людей, в горизонтальной – ориентированное на задачу. Каждая из переменных разделена на девять степеней интенсивности соответствующего качества. Цифра 9 характеризует высшую интенсивность, цифра 1 – низшую.

Поведенческая решетка допускает выделение 81 стиля руководства с однозначными определениями их характерных признаков. Естественно, стили, расположенные близко друг от друга по вертикали или горизонтали, различаются незначительно.

Из решетки стилей руководства выводятся **пять типичных стилей**:

1.1 – стиль руководства, не ориентированный ни на высокие трудовые достижения, ни на заботу о межличностных отношениях. Он подобен попустительскому стилю и может иметь следствием апатию и разочарование сотрудников;

1.9 – стиль руководства, при котором для межличностных отношений создана оптимальная атмосфера, однако внимания трудовым достижениям уделяется мало. Обычно в группе, где руководитель придерживается такого стиля, конфликтов не бывает до тех пор, пока на сотрудников не начинает давить производственная необходимость и (или) вышестоящее начальство;

5.5 – стиль руководства, направленный на средние трудовые достижения и среднюю удовлетворенность сотрудников. Он консервативен и ориентирует на достаточные для “спокойной жизни” трудовые результаты. Конфликты улаживаются по возможности;

9.1 – стиль руководства, ориентированный на высокую производительность труда, но не предполагающий заботу о межличностных отношениях. Он соответствует авторитарному стилю руководства. Конфликты подавляются;

9.9 – стиль руководства, нацеленный на высокие трудовые достижения и высокую удовлетворенность сотрудников. Конфликты разрешаются совместно, сообща.

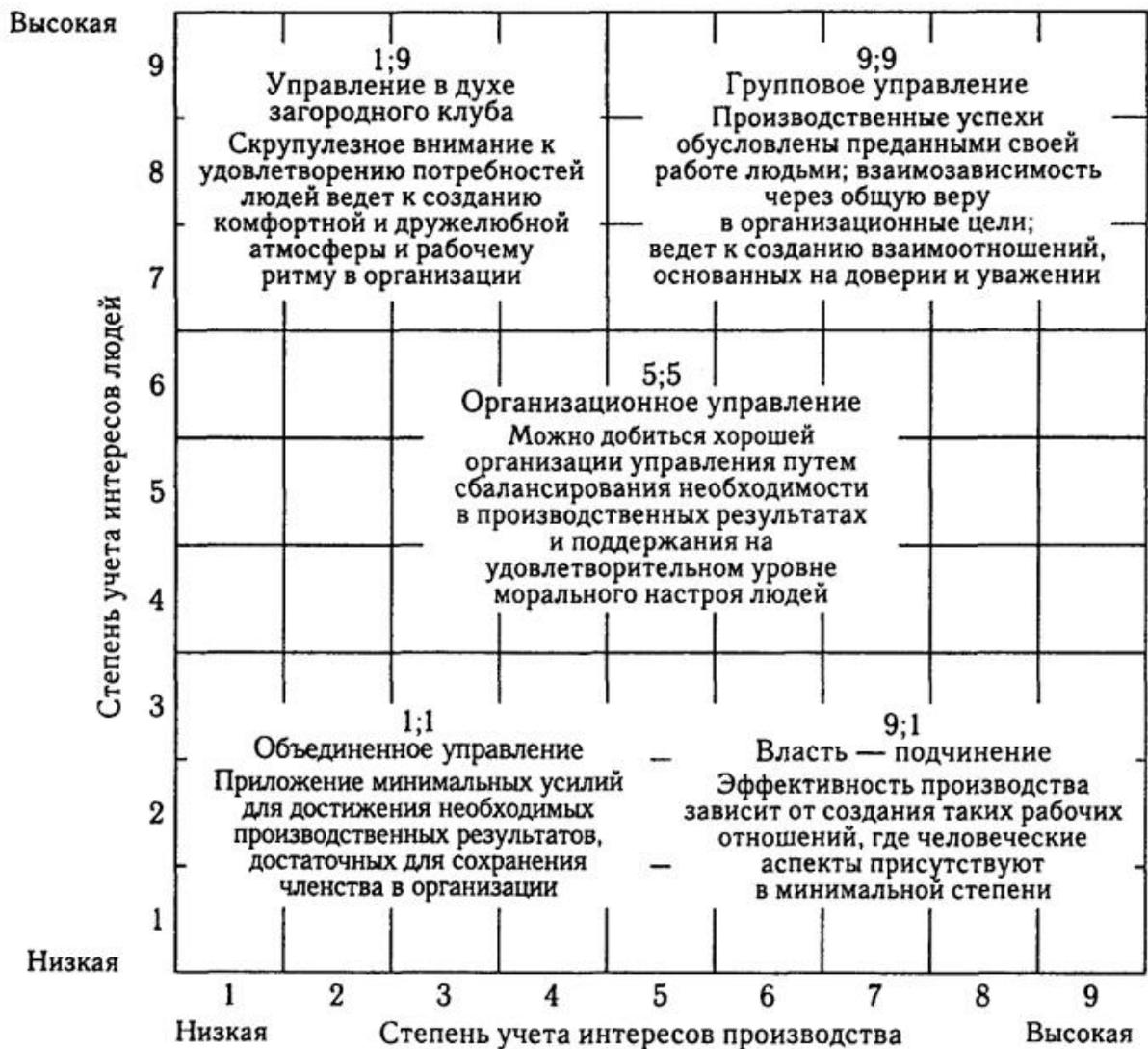


Рисунок 7.8 – Решетка стилей руководства (Р. Блейк, Д. Моутон)

Решетку Блейка-Моутона иногда называют управленческой, менеджерской решеткой и широко используют на семинарах руководителей для анализа и выработки с помощью тренировок различных менеджерских стилей.

Опросы руководителей показывают, что большинство из них считают стиль 9.9 наиболее целесообразным и эффективным. Однако применять этот стиль руководства на практике весьма затруднительно. Немецкий

исследователь У. Штопп выделяет семь главных препятствий на пути его использования:

- 1) низкий уровень образования сотрудников;
- 2) недостаточная управленческая подготовленность руководителей;
- 3) низкая идентификация сотрудников с задачами организации;
- 4) неудовлетворительное состояние информационной системы предприятия, предназначенной для этих целей;
- 5) традиционное трудовое мышление сотрудников, обуславливающее низкую степень их готовности к принятию ответственности на себя;
- 6) различие ценностных ориентации руководителя и сотрудников;
- 7) возникающая из-за иерархических отношений в организации эмоциональная несовместимость руководителя и подчиненных.

Для устранения этих препятствий необходимо повышение образовательного уровня руководителей и сотрудников, соответствующее развитие их сознательности, компетентности и мотивированности.

Многомерные стили руководства, конечно, не исчерпываются двухмерной решеткой Блейка-Моутона. Х. Латтманн разработал многомерный стиль руководства, учитывающий пятнадцать критериев и позволяющий детально отражать весьма широкий спектр поведения руководителя. Такие сложные, столь детально дифференцированные стили имеют главным образом научно-теоретическое, аналитическое значение и в реальном руководстве практически не используются.

Стили руководства могут бы эффективными лишь при учете конкретной ситуации.

### **5. Ситуационные теории лидерства.**

Сторонники этого подхода признают, что существует взаимосвязь между группой и руководителем. Люди имеют тенденцию следовать за такими лидерами, в которых **они видят средство достижения собственных личных желаний**. Руководитель, следовательно, является человеком, который признает эти желания и удовлетворяет их либо осуществляет программы, которые направлены на удовлетворение этих желаний.

Согласно теории Фидлера, руководители становятся лидерами не только в силу свойств личности, но и в силу различных ситуационных факторов и взаимосвязи между лидерами и ситуацией.

На основе своих исследований Фидлер обнаружил три критические величины ситуаций, которые влияют на самый эффективный стиль руководства.

**Влияние должности** дает возможность руководителю делать так, чтобы члены группы подчинялись его распоряжениям. Руководитель, имеющий большие полномочия по должности, может гораздо легче вести за собой, чем тот, кто не обладает такими полномочиями.

**Структура задачи** – степень четкости, с которой задачи могут быть описаны. Там, где задачи ясны, качество их выполнения можно легче проконтролировать.

**Взаимоотношения между руководителем и членами группы.** Фидлер считал самым важным, так как влияние должности и структура задачи могут зависеть от предприятия, а взаимоотношения зависят от того, насколько члены группы доверяют руководителю и готовы следовать за ним.

В своих исследованиях Фидлер ориентировался на два основных стиля руководства.

Один из них ориентирован **на задание**. Руководитель получает удовлетворение от выполнения задания.

Другой стиль ориентирован **на установление хороших межличностных отношений** и на достижение видного личного положения.

Чтобы определить стиль руководства и установить, ориентирован ли руководитель больше на выполнение задания или на людей, Фидлер использовал метод тестирования. Он основывал свои исследования на двух типах подсчетов:

1. подсчет наименее желательных сотрудников (НЖС) – оценки производились людьми в группе и касались тех, с кем они меньше всего хотели бы вместе работать;

2. подсчет предполагаемого сходства между личностями (ПС) – оценки основывались на том, что людям больше нравится работать с теми, кого они считают почти такими же, как и они сами.

В своих исследованиях с использованием этого метода Фидлер обнаружил, что люди, которые высоко оценивают своих коллег, прежде всего сами получают удовлетворение от хороших межличностных отношений. Люди, которые в своих коллегах находят большое сходство с собой, также довольно высоко оценивают их.

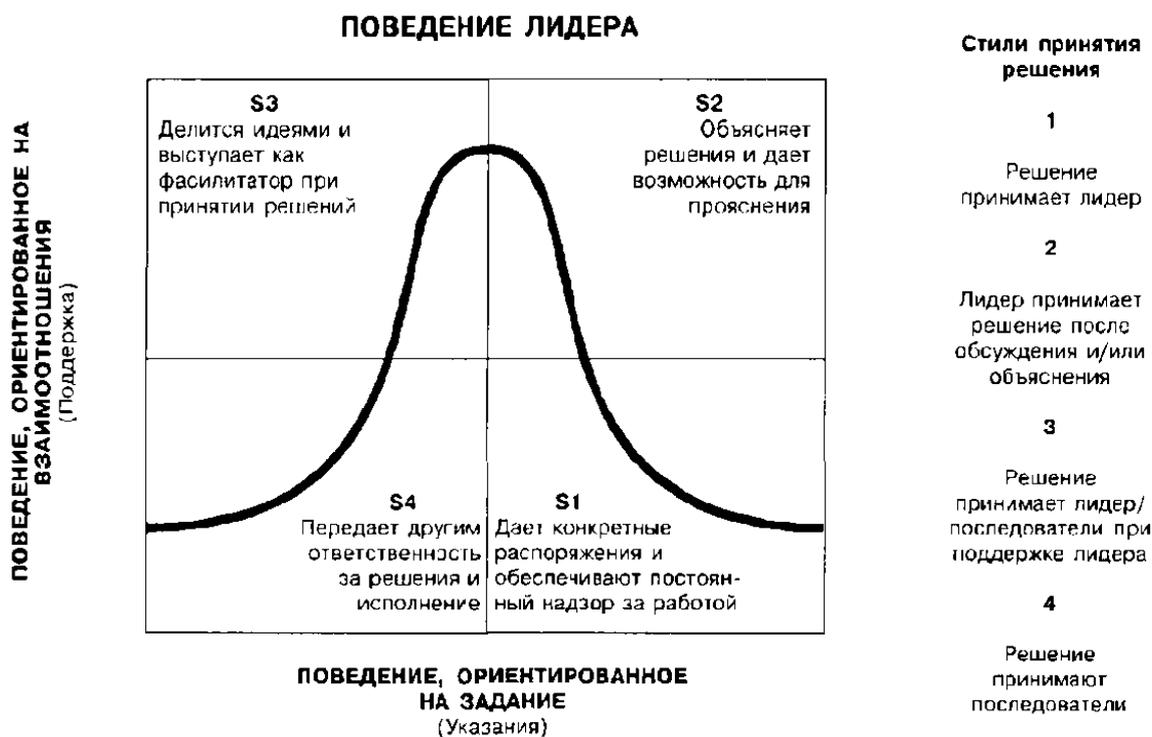
Исследования Фидлера свидетельствуют, что **не существует ничего автоматического или "хорошего" ни в стиле, направленном на достижение цели, ни в стиле, ориентированном на получение удовлетворения людьми.**

Пол Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую назвали теорией жизненного цикла, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от "зрелости исполнителей". В данном случае зрелость не определяется возрастом. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. В зависимости от выполняемой задачи отдельные лица и группы проявляют различный уровень "зрелости". Следовательно, руководитель может менять свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы.

Согласно этой теории выделяют четыре стиля поведения в управлении:

1. Стиль, требующий, чтобы руководитель имел высокую степень ориентированности на задачу и малую – на человеческие отношения. Этот стиль называется "давать указания", он приемлем для подчиненных с низким уровнем зрелости, так как подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуется жесткая регламентация и строгий контроль.

2. Стиль, ориентированный в одинаковой степени и на задачу, и на отношения. Исполнители обладают средним уровнем зрелости, а руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, дает конкретные инструкции по ее выполнению. В то же время руководитель поддерживает их желание выполнять задание под свою ответственность.



**Рисунок 7.9 – Стили поведения лидера и принятия им решений по Херси-Бланшару**

3. Стиль, ориентирующий на умеренно высокую зрелость исполнителей. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Руководитель выбирает поведение, ориентированное на человеческие отношения, на участие подчиненных в принятии решений, так как подчиненные знают, что и как надо выполнять, им не требуется конкретных указаний. В данной ситуации руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных к принятию решений.

4. Стиль, ориентирующий на высокую степень зрелости подчиненных. В этой ситуации подчиненные могут и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие

отношения. Руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания. Модель жизненного цикла рекомендует гибкий адаптированный стиль руководства.

Для правильного выбора стиля лидерства полезно представлять основные формы поведения лидера, характерные для каждого стиля. Ниже приведено краткое описание этих форм.

Таблица 7.5 – Формы поведения лидера

<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Говорить</li><li>– Указывать</li><li>– Направлять</li><li>– Устанавливать</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– "Продавать"</li><li>– Объяснять</li><li>– Прояснять</li><li>– Убеждать</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Участвовать</li><li>– Поощрять</li><li>– Сотрудничать</li><li>– Проявлять преданность</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Делегировать</li><li>– Наблюдать</li><li>– Отслеживать</li><li>– Завершать</li></ul>

**ТЕМА 8**  
**КОММУНИКАЦИИ И ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

- 1. Роль информации и коммуникаций в управлении бизнесом**
- 2. Специфика коммуникационного процесса в системе управления предприятием**
- 3. Приёмы эффективного убеждающего воздействия: вербальная и невербальная информация в процессе межличностных коммуникаций**
- 4. Причины неэффективности коммуникаций**
- 5. Формы делового общения.**
- 6. Организация деловой беседы.**
- 7. Организация и проведение делового совещания.**
- 8. Подготовка и проведение деловых переговоров.**

**1. Роль информации и коммуникаций в управлении бизнесом**

Большую часть своей повседневной жизни человек проводит в организациях: школах, на фирмах, заводах, в больницах, на военной службе, в церкви, общественных клубах. Мы живем в обществе, состоящем из организаций. Представьте, что перед вами стоит задача собирать по гривеннику в неделю с ваших четырех лучших друзей. Нет ничего проще – скажете вы. Но теперь вообразите, что вашей обязанностью является сбор подоходного налога с миллионов жителей всей страны. Очевидно, для этого уже необходима организация.

Почти каждый из нас – член одной или нескольких организаций. Большинство согласится с тем, что именно коммуникация оживляет организационную структуру.

Коммуникация (лат. *communicatio*, от *communico* – делаю общим, связываю, общаюсь) – 1) путь сообщения, связь одного места с другим; 2) общение, передача информации от человека к человеку — специфическая форма взаимодействия людей в процессах их познавательно–трудовой деятельности, осуществляющаяся главным образом при помощи языка (реже при помощи др. знаковых систем).

Один из первых теоретиков организационного поведения Ч. Барнард<sup>1</sup> отмечал, что в любой достаточно полной теории организации коммуникация займет центральное место, потому что структура, размеры и масштабы

---

<sup>1</sup> Барнард Честер (1887-1961) – американский экономист, президент компании “Белл”, автор концепции формальных и неформальных структур. Наиболее известные работы “Функции администратора” и “Организация и управление”.

деятельности организаций почти полностью определяются средствами коммуникации. Позже Д. Кац и Р. Кан писали, что коммуникация является социальным процессом, имеющим важнейшее значение для функционирования любой группы, организации или общества, и что она образует самую суть социальной системы или организации. Г. Саймон<sup>2</sup> дал, пожалуй, наиболее всеобъемлющую формулировку: “Применительно к любому процессу администрирования нужно задать следующий вопрос: как этот процесс влияет на решения индивида? Без учета коммуникации ответ будет состоять лишь в том, что он вообще не оказывает на них никакого влияния”.

Коммуникация является жизненно важной системой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, она прекратит свое существование. Коммуникация пронизывает все виды деятельности в организации, это важный рабочий инструмент для обеспечения восприятия индивидами своих организационных ролей и для интеграции организационных подразделений. С позиций теории открытых систем организация представляется развитой сетью каналов коммуникации, которые спроектированы для сбора, систематизации и анализа информации о внешней среде, а также для передачи переработанных сообщений обратно в среду. Коммуникация предоставляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации.

Коммуникации – это связующие нити, объединяющие взаимозависимые части организации. Как только коммуникация приостанавливается, организованная деятельность прекращает свое существование. Вместо нее вновь возникает нескоординированная деятельность индивидов.

Коммуникация является не только существенным элементом внутреннего функционирования организации, но и играет жизненно важную роль в обмене информацией между организацией и средой. Система коммуникации служит средством включения организаций в их внешнюю среду.

Инструментарий исследований коммуникаций полезен и для изучения организационного поведения. Если мы сможем отобразить пути передачи сообщений между различными частями конкретной организации и пути их воздействия на поведение организации во внешнем мире, то мы далеко продвинемся в понимании этой организации. В дальнейшем мы будем исходить из предпосылки, что коммуникация является обязательным элементом функционирования организации.

Мы определяем **коммуникацию** как процесс, посредством которого некоторая идея передается от источника к получателю с целью изменить поведение этого получателя. Такое поведение может включать изменение знаний или социальных установок. Организация была ранее определена как устойчивая система совместно работающих индивидов на основе иерархии

---

<sup>2</sup> Саймонд Герберт (1916) – профессор Технологического института Карнеги – центра социальных систем, занимался психологическими аспектами управления.

рангов и разделения труда для достижения общих целей. Таким образом, когда руководитель организации отдает распоряжение подчиненному, то он ожидает выполнения распоряжения. Распоряжение может быть выполнено или не выполнено. Но здесь мы хотим подчеркнуть, что этот акт коммуникации был осуществлен с намерением достичь определенного результата.

Коммуникации в организациях и между организацией и ее средой вместе составляют то, что называется **организационной коммуникацией**. Приступая к разъяснению основных понятий, используемых для описания процесса коммуникации между людьми, следует отметить, что коммуникационный процесс в организации, как правило, является упорядоченным и обусловленным определенной регламентацией и предсказуемостью.

А.Н. Леонтьев выделяет в коммуникативной деятельности несколько составляющих ее компонентов:

- предмет общения – это другой человек, партнер, субъект, с которым осуществляется процесс общения;
- потребность в общении – стремление, нужда в познании оценки других людей посредством общения, с конечной целью совершенствования самопознания, самосознания;
- коммуникативные мотивы – то, ради чего совершается общение;
- действия общения – это единицы коммуникативной деятельности, целостный акт, адресованный другому человеку (две основные категории действий общения – инициативные и ответные);
- задачи общения – это та цель, во благо которой в коммуникативной ситуации направлены различные действия, совершаемые в процессе общения;
- средства общения – совокупность операций, посредством которых осуществляются действия общения;
- продукт общения – итог, ”сухой остаток“ общения в виде материальных или духовных образований.

Процесс коммуникативной деятельности осуществляется благодаря взаимоотношениям как минимум двух субъектов, наделенных своими особенностями интеллектуального, психологического характера. В этом процессе осуществляется диалог как способ организации ”сопряженных актов“.

Существует ряд основных коммуникативных действий, которые организуют акт общения:

- вход субъекта общения в коммуникативную ситуацию;
- оценка субъекта коммуникативной ситуации со стороны ее положительных и негативных характеристик;
- ориентация в коммуникативной ситуации;
- выбор другого субъекта для возможного взаимодействия;
- постановка коммуникативной задачи, на основе изученной ситуации общения;
- подход к субъекту общения;

- адаптация к партнеру по общению;
  - привлечение инициатором общения внимания партнера;
  - оценка социально-психологического состояния субъекта-партнера и выявление степени его готовности вступить во взаимоотношение;
  - настройка инициатора на социально-психологическое состояние партнера;
  - формирование общего эмоционально-психологического фона общения;
  - коммуникативное воздействие субъекта-инициатора общения на партнера;
  - оценка инициатором реакции субъекта-партнера на воздействие;
  - активизация ”ответного хода“ субъекта-партнера;
  - ”ответный ход“ партнера по коммуникативному общению.
- Всякое общение характеризуется содержанием, функцией, манерой и стилем.

Содержание общения выражается в следующих моментах:

- передаче от человека к человеку информации;
- восприятию партнерами по общению друг друга;
- взаимооценке партнерами;
- взаимовлиянии партнеров по общению друг на друга;
- взаимодействию партнеров друг с другом;
- управление групповой или массовой деятельностью.

### **Коммуникативное поведение руководителя.**

С практической и теоретической точек зрения наибольшее значение имеют правила и требования, соблюдение которых лежит в основе эффективного коммуникативного поведения руководителя. Обеспечивая эффективность коммуникации, они являются и обязательным условием успешности управленческой деятельности в целом. И наоборот, неэффективные коммуникации рассматриваются как одна из главных причин плохого руководства; причем роль коммуникаций оценивается тем выше, чем выше уровень руководства. Как отмечает Т. Шибутани, ”люди теряют уважение к тем, кто не может говорить как следует; и они часто проникаются уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью“.

Всю сферу коммуникативного поведения руководителя обычно подразделяют на несколько основных видов:

- параллельные коммуникации, сопровождающие выполнение всех иных функций и задач;
- беседы (индивидуальные и коллективные) и переговоры;
- организация и проведение деловых совещаний;
- публичные выступления руководителя;
- речевые исполнительские действия как форма непосредственного воздействия на подчиненных с целью организации их деятельности.

Помимо этого, существуют и иные формы коммуникации – невербальные (мимика, пантомимика), а также письменные коммуникации. В последнем случае также сформулированы специальные требования: например правила составления деловых писем. Каждый из этих видов коммуникации наряду с общими предъявляет и специфические требования к речевому поведению руководителя.

Коммуникация (от латинского слова ”делаю общим, связываю“), т.е. процесс передачи информации от источника к получателю.

Обмен информацией необходим при реализации любой из функций менеджмента. Он является важнейшим условием принятия обоснованных решений, играет огромную роль в межличностных отношениях и формировании имиджа организации. Большую часть своего рабочего времени (50 – 90%) менеджеры всех уровней тратят на коммуникации.

Эффективность работы менеджера зависит, прежде всего, от эффективности его коммуникаций и навыков делового общения:

- Умения вести личную беседу;
- Разговаривать по телефону;
- Читать и составлять деловые записки, письма отчёты;
- Участвовать в совещаниях и т.п.

Коммуникации в организации – это сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и её элементы, так и её внешнее окружение.

Структуру организации и процесс принятия решений обслуживает коммуникационная сеть. Анализ коммуникация необходим, т.к. отношения между работниками различных рангов оказывают непосредственное и ощутимое воздействие на работу организации в целом, влияя на мотивацию, систему ценностей, позиции групп и отдельных работников.

Устойчивые двусторонние и односторонние каналы в организации образуют коммуникационную сеть.

Процесс коммуникации состоит из этапов: отправление сообщения, передача сообщения, получение сообщения и обратная связь. Важнейшими элементами процесса коммуникаций являются отправитель, сообщение, каналы передачи, получатель и обратная связь.

### **Виды коммуникаций в организации.**

Система коммуникаций достаточно сложна и включает много разновидностей, которые можно классифицировать по ряду признаков (рис. 8.1). *Вертикальные коммуникации* предполагают обмен информацией между уровнями и в рамках самой организации. При этом выделяются коммуникации по восходящей снизу вверх и по нисходящей сверху вниз. Например, президент спортивного клуба может сообщить главному тренеру команды о предстоящих изменениях в финансировании команды в будущем игровом сезоне. В свою очередь, тренер должен проинформировать спортсменов команды о грядущих изменениях.



Рисунок 8.1 – Классификация коммуникаций

Коммуникации **руководитель – подчиненный** являются важным и очевидным компонентом в отношениях между руководителем и подчиненным. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, этот вид коммуникаций составляет одну из основных частей коммуникационной деятельности руководителя.

Коммуникации **между руководителем и рабочей группой** является дополнительным элементом в коммуникациях “руководитель – подчиненный”. Коммуникации с рабочей группой позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о новых проблемах и возможностях, о последних достижениях.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. К примеру, игрок команды планирует смену спортивного клуба. В процессе может быть задействован агент спортсмена, который сообщает о решении игрока его тренеру. Тренер должен сообщить полученную информацию на следующий, более высокий уровень управления – руководству клуба. Решение о смене клуба требует согласования со стороны руководства спортивного клуба. Налицо ситуация, в которой нечто, возникшее на низшем уровне организации, должно подняться на самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни управления. Эти примеры демонстрируют **межуровневые коммуникации**, происходящие в организациях.

Коммуникации **по восходящей**, т.е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. В этом

случае, руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел.

**Горизонтальные коммуникации** осуществляются между подразделениями одной организации (торговый отдел – планово-экономическая служба – бухгалтерия) либо отдельными исполнителями, а также с деловыми партнерами (фирмами, ассоциациями, компаниями и др.).

Организации также нуждаются в **горизонтальных коммуникациях**, т.е. в коммуникациях между различными отделами и подразделениями. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация – это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

**Формальные** – это коммуникации, которые связывают отдельные элементы организационной структуры и устанавливаются при помощи уровня, закрепленные в должностных инструкциях и внутренних нормативных документах, которые регламентируют взаимодействия работников или подразделений.

**Неформальные коммуникации** связывают людей, которые объединены в рамках одной неформальной группы. Они возникают в любой организации. В основном функционируют как канал распространения слухов. Слухами называется любая информация, которая получена по неофициальным каналам коммуникации. Они могут быть важным источником информации для руководителя, так как более быстрое распространение информации. В тоже время нельзя доверять, любая информация, распространяемые таким образом, нередко не обладает необходимыми качествами, недостоверной, неполной, субъективной и т.д.

Слухи возникают, если сотрудники испытывают недостаток информации, предоставляемой по каналам формальных коммуникаций, если информация поставляется нерегулярно с запозданием. Типичная информация, передаваемая по каналам неформальных коммуникаций: предстоящие сокращения работников; новые меры по наказаниям за опоздание; изменения в структуре организации; грядущие перемещения и повышение, кадровое изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту; кто кому назначает свидание после работы.

Конкретная коммуникация характеризуется, как правило, совокупностью признаков. Например, рабочее собрание руководителей подразделений на предприятии можно квалифицировать как внутрифирменную, формальную, вертикальную, вербальную и невербальную коммуникацию.

Кроме того, в менеджменте коммуникации осуществляются разными методами, в связи с этим их можно разделить на следующие группы:

- познавательные (для передачи или обмена данными);
- экспрессивные (о чувствах, взглядах, оценках);
- убеждающие (с целью влияния на клиента или наоборот);
- социально-ритуальные (для обеспечения норм общения);
- несловесные (любые другие).

Коммуникации в организации выполняют следующие функции:

*информативные* – передача истинных или ложных сведений, предоставление необходимой информации для принятия решений, идентификации и оценки возможных вариантов решений;

*мотивационные* – побуждение работников к исполнению и улучшению работы путем убеждения, внушения, просьб, приказов и т. д.;

*контрольные* – отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;

*экспрессивные* – способствование эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему; удовлетворение социальных потребностей.

Таблица 8.1 – Характеристика типов внутриорганизационных коммуникаций

<b>Тип внутриорганизационных коммуникаций</b>	<b>Пример</b>	<b>Основные средства</b>
Сверху вниз	Миссия компании Годовой бизнес-план Процедура приёма на работу Приказ о реорганизации и сокращении численности Аттестационная оценка	Письменные приказы и меморандумы Устные распоряжения Выступления Видеоконференции Публикации Электронные средства
Снизу вверх	Финансовый отчёт Отчёт о выполнении личных целей Аналитическая записка Рационализаторское предложение Жалоба	Письменный меморандум Электронные средства Личные встречи Служебная записка Телефонный разговор
Горизонтальная	Предложение о совместных действиях Аналитическая записка Предоставление данных для других отделов Координационные совещания	Электронные средства Письменный меморандум Совещания Встреча один на один Телефонный разговор

Таблица 8.2 – Характеристика применяемых методов коммуникаций

Методы	Характеристики		Качество передачи	Области эффективного использования
	Обратная связь	Каналы		
Личная беседа	Немедленная	Аудио и визуальный (невербальный)	Очень высокое	Сложная коммуникация, требующая связи
Телефонный разговор	Быстрая	Аудио	Высокая	Коммуникация, требующая двусторонней связи
Документ, направленный адресату	Медленная	Визуальный	Ограниченное	Чёткая и рациональная коммуникация
Общий документ	Очень медленная (часто отсутствует)	Визуальный	Низкое	Официальная коммуникация на организационном уровне

На основании анализа характеристик применяемых методов коммуникации, можно сделать выводы, что достижения в области информационных технологий могут способствовать совершенствованию обмена информацией в коммуникационных сетях организации.

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания.

Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным.

Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными.

Диагональные связи – это связи с другими начальниками и с другими подчиненными.

Сеть этих связей создает реальную структуру организации.

Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности.

### 2. Специфика коммуникационного процесса в системе управления предприятием

Процесс обмена информацией может быть схематично представлен как система с обратной связью и шумом.

Коммуникации можно рассматривать как *коммуникационный процесс*. При этом они отражают принципы и закономерности обмена информацией между людьми, как явление – представляют установленные нормы (правила, инструкции, положения) взаимодействия между людьми в рамках организаций, соответствующих организационных форм.

*Коммуникационный процесс* – это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене информацией с друзьями, семьей, сотрудниками на работе.

В процессе обмена информацией выделяют четыре базовых элемента.

1. *Отправитель* – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

2. *Сообщение* – собственно информация, закодированная с помощью символов.

3. *Канал* – средство передачи информации.

4. *Получатель* – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации.

Для управления важное значение имеет межличностная коммуникация, так как многие управленческие задачи решаются при непосредственном общении людей. Ее следует рассматривать как процесс, состоящий из нескольких этапов (рис. 8.2).

На этапе отправления отправитель проектирует и кодирует информацию, предназначенную для передачи участникам процесса, т. е. определяет себя как индивида (“кто я такой”) и формирует смысл того, что хочет передать.

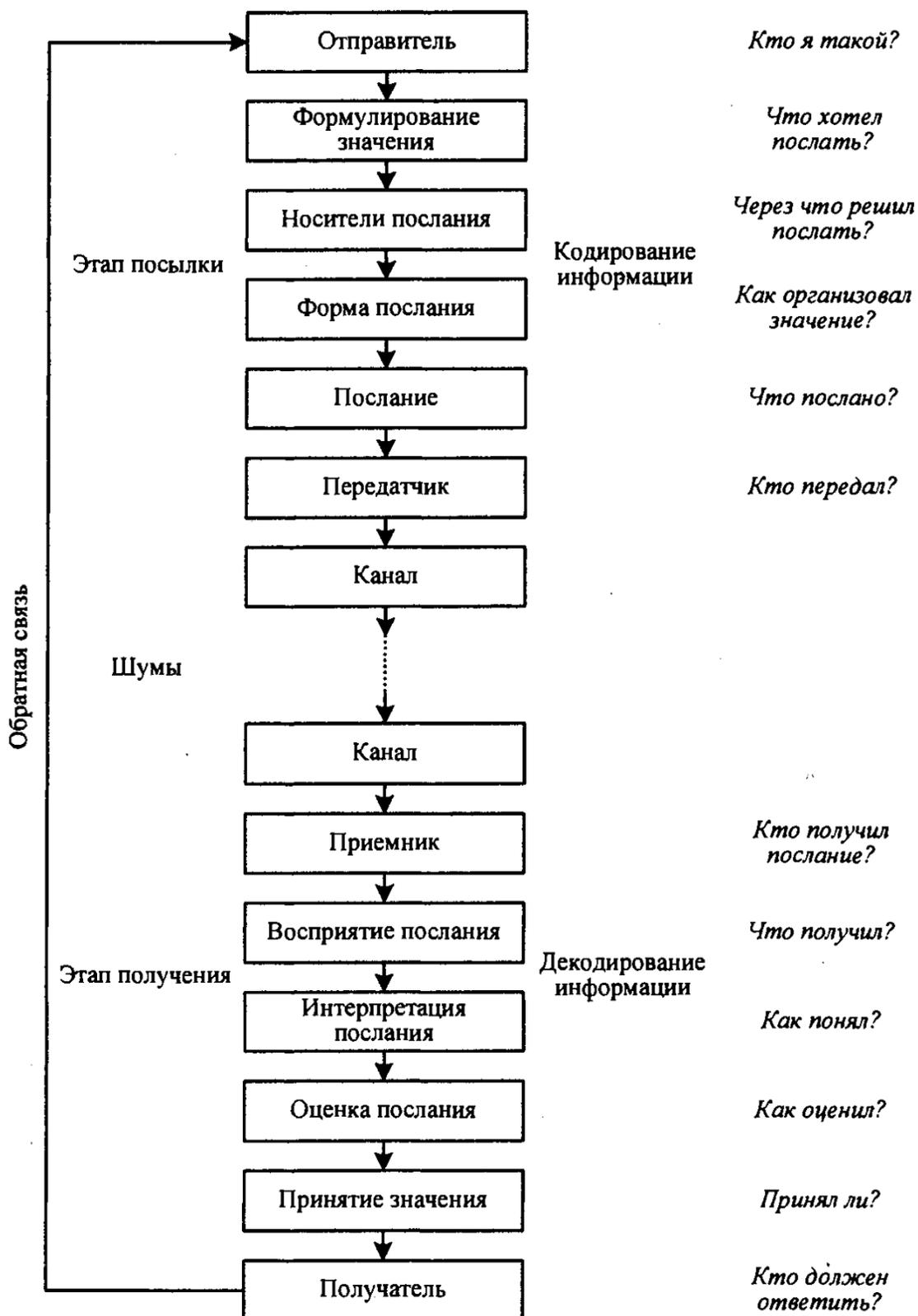


Рисунок 8.2 – Коммуникационный процесс

**Формулировка идеи.** Обмен информацией всегда начинается с формулирования идеи и отбора информации для сообщения. Отправитель решает, какую именно идею он хочет сообщить своему адресату. Это чрезвычайно важный этап, так как именно он во многом определяет эффективность процесса в целом. Очень часто можно наблюдать, как непродуманная или неудачно сформулированная идея служит источником недоразумений и препятствует достижению взаимопонимания. Поэтому главное для отправителя еще до передачи сообщения — четко определить, что именно должен понять получатель и насколько эти идеи уместны и адекватны конкретной ситуации. Итак, идея сформулирована, однако она еще не имеет определенной формы, в которой может быть передана получателю. Придать ей эту форму — задача следующего этапа.

**Кодирование информации и формирование сообщения.** Для того чтобы передать свою идею, отправитель должен с помощью символов, понятных получателю, закодировать информацию, придав ей определенную форму. В качестве таких символов могут использоваться слова (звуки, буквы), интонации, жесты, рисунки (графические изображения) и т. д. Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Таким образом формируется послание. При этом отправитель рассчитывает, что оно будет воспринято адекватно закодированному в нем значению.

Чем больше различий между тем, что передано и что получено, тем беднее коммуникация. Так, у профессионалов обычно возникают трудности в коммуникации с публикой, так как они кодируют значение в форме, понятной только людям их круга.

**Выбор канала связи и передача сообщения.** Одновременно с кодированием отправитель выбирает и канал связи, соответствующий типу символов, использованных для кодирования, и целям коммуникации. К таким общеизвестным и часто используемым каналам относятся: почта, телефон, телефакс, электронная почта, компьютерные сети и т. д.

Выбрав канал, отправитель использует его для передачи сообщения получателю. Речь здесь идет только об одной из операций — физической передаче информации, занимающей часто лишь считанные секунды, которую, однако, иногда ошибочно принимают за весь процесс коммуникации.

Послание посредством передатчика (человека, технического средства, химического или физического состояния) поступает в передающий канал, доводящий его до адресата.

Как только передача послания или сигнала началась, в этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации. Канал выводит послание на приемник, который фиксирует получение данного послания. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и

видеоконференции. Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Желательно использовать два и большее число средств коммуникаций в сочетании.

**Декодирование и восприятие информации.** Чтобы воспринять информацию, заключенную в сообщении, получатель должен декодировать его. Декодирование – это по сути перевод символов сообщения в мысли получателя. Если символы, использованные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет смысл сообщения и заложенную в нем идею.

Тот, кому было адресовано послание, называется получателем. Он осуществляет фиксацию полученного послания и декодирование (декодирование) его в понятное значение. Под декодированием подразумеваются восприятие послания, его интерпретация и оценка.

В основном послания бывают искаженными. Это связано с наличием в процессе коммуникации шума. Его основными источниками могут быть:

- технические средства коммуникационного процесса;
- организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости и т. д.).

*Шум* (помехи) – все то, что искажает смысл в процессе передачи информации.

Так, искажение информации имеет место при ее передаче между функциональными подразделениями (закон информационной энтропии). При передаче информации через четыре уровня управления имеется высокая вероятность получения около 100% искажений от исходного сообщения.

Следует также заметить, что управленческая информация передается в основном с помощью естественного языка, который обладает информационной избыточностью. Кстати, информационная избыточность русского языка оценивается в 32%, что значительно больше таковой для многих других европейских языков. Информационная избыточность – источник искажения сути сообщения.

Все работники организации играют роль своеобразных фильтров в каналах связи. Соккрытие и искажение информации, ее селекция и фильтрация обнаруживаются буквально на каждом уровне иерархии.

Так, верхние уровни управления не желают расстаться с монополией на информацию, так как владение конфиденциальной информацией – важная привилегия и средство власти.

Начальники, которые в той или иной степени страдают комплексом неполноценности, не хотят судить о происходящем объективно, а тем более узнавать от подчиненных о своих ошибках и промахах.

У руководства организации есть и другие серьезные основания бояться утечки информации – это соображения экономической безопасности и защиты от промышленного шпионажа.

Нижние уровни организации также вносят свои искажения в коммуникативные процессы. Они не хотят, чтобы начальство ведало о допущенных промахах и неудачах, тем более о тех, которые, как им кажется, они могут исправить сами.

Потеря информации в формальных коммуникационных сетях велика. По данным К. Киллена, от центра до исполнителей в среднем доходит только 20% информации, а до начальников низовых подразделений - 50%, тогда как по горизонтальным неформальным связям заинтересованные сотрудники получают до 90% сведений о состоянии дел.

Таким образом, шум в системе управления присутствует всегда, поэтому на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение передаваемого послания. Менеджеру следует максимально преодолевать имеющийся шум и передавать смысл послания как можно точнее.

Последним этапом коммуникационного процесса является обратная связь при обмене участниками процесса ролями. Весь цикл повторяется, но в другом направлении. **Обратная связь** – это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято.

Обратная связь способствует значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Принцип обратной связи означает коррекцию поведения системы в ходе управления или регулирования, отражает возможность целенаправленно вносить поправки, коррективы, изменения в начатую ранее деятельность.

Отправитель информации в своем сообщении отражает существо дела, делового вопроса, который надо решить, но это существо дела, одну и ту же мысль можно высказать по-разному, с помощью специфических слов, специфического построения фразы, т. е. различным содержанием сообщения, выражая определенное эмоциональное отношение к данной деловой проблеме, свой личностный смысл, предлагая свои подходы к ее решению. Таким образом, в каждом сообщении есть 4 стороны: существо дела, содержание сообщения, личностное отношение и обмен информацией.

Эффективной коммуникация будет тогда, когда получатель сообщения правильно расшифрует все четыре его стороны. Если же получатель не способен расшифровать все стороны сообщения или реагирует не на ту его сторону, то возникает непонимание.

**Интерпретация сообщения и формирование ответа.** На этом этапе отправитель и получатель меняются местами: получатель становится отправителем и формирует свой ответ, в котором содержатся его интерпретация полученного сообщения и реакция на него, а первоначальный отправитель – получателем, ожидающим сообщения – ответа.

**Передача ответа.** Сформированный ответ передается получателю по выбранному каналу связи, замыкая тем самым цикл коммуникации.

Следует иметь в виду, что для достижения взаимопонимания может потребоваться несколько таких циклов и соответственно больше времени. Но хотя процесс коммуникации с обратной связью протекает медленнее, он гораздо более точен и эффективен по сравнению с односторонней связью.

### **3. Приёмы эффективного убеждающего воздействия: вербальная и невербальная информация в процессе межличностных коммуникаций.**

Общение, будучи сложным социально-психологическим процессом взаимопонимания между людьми, осуществляется по следующим основным каналам: речевой (вербальный – от латинского слова устный, словесный) и неречевой (невербальный) каналы общения. Речь, как средство общения, одновременно выступает и как источник информации, и как способ воздействия на собеседника.

В структуру речевого общения входят:

1. Значение и смысл слов, фраз (“Разум человека проявляется в ясности его речи”). Играет важную роль точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонаций.

2. Речевые звуковые явления: темп речи (быстрый, средний, замедленный), модуляция высоты голоса (плавная, резкая), тональность голоса (высокая, низкая), ритм (равномерный, прерывистый), тембр (раскатистый, хриплый, скрипучий), интонация, дикция. Наблюдения показывают, что наиболее привлекательной в общении является плавная, спокойная, размеренная манера речи.

3. Выразительные качества голоса: характерные специфические звуки, возникающие при общении: смех, хмыканье, плач, шепот, вздохи и др.; разделительные звуки – это кашель; нулевые звуки – паузы, а также звуки назализации – ”хм-хм“, ”э-э-э“ и др.

4. Язык – система слов, выражений и правил их соединения в осмысленные высказывания, используемые для общения. Слова и правила их употребления едины для всех говорящих на данном языке, это и делает возможным общение при помощи языка; если я говорю ”стол“, я уверен, что любой мой собеседник соединяет с этим словом те же понятия, что и я – это объективное социальное значение слова можно назвать знаком языка. Но объективное значение слова преломляется для человека через призму его собственной деятельности и образует уже свой личностный, ”субъективный“ смысл – поэтому не всегда мы правильно понимаем друг друга.

5. Интонация, эмоциональная выразительность способны придавать разный смысл одной и той же фразе.

6. Мимика, поза, взгляд собеседника могут усиливать, дополнять или опровергать смысл фразы.

7. Жесты как средства общения могут быть как общепринятыми, т. е. иметь закрепленные за ними значения, или экспрессивными, т. е. служить для большей выразительности речи.

8. Расстояние, на котором общаются собеседники, зависит от культурных, национальных традиций, от степени доверия к собеседнику.

А. Пиз в своей книге "Язык телодвижений" приводит данные, полученные А. Мейерабианом, согласно которым передача информации происходит за счет вербальных средств (только слов) на 7%, звуковых средств (включая тон голоса, интонации звука) – на 38%, а за счет невербальных средств – на 55%.

К таким же выводам пришел и профессор Бердвиссл, который установил, что словесное общение в беседе занимает менее 35%, а более 65% информации передается с помощью невербальных средств: по словесному каналу передается чистая информация, а по невербальному – отношение к партнеру по общению.

Невербальное поведение человека неразрывно связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения. В процессе общения невербальное поведение выступает объектом истолкования не само по себе, а как показатель скрытых для непосредственного наблюдения индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик личности. На основе невербального поведения раскрывается внутренний мир личности, осуществляется формирование психического содержания общения и совместной деятельности. Люди довольно быстро научаются приспособлять свое вербальное поведение к изменяющимся обстоятельствам, но язык тела оказывается менее пластичным.

В социально-психологических исследованиях разработаны различные классификации невербальных средств общения, к которым относят все движения тела, интонационные характеристики голоса, тактильное воздействие, пространственную организацию общения.

Невербальные средства общения изучают следующие науки:

1. Кинестика изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций; мимика изучает движения мышц лица, жестика исследует жестовые движения отдельных частей тела, пантомимика изучает моторику всего тела – позы, осанку, поклоны, походку.

2. Такесика изучает прикосновения в ситуации общения: рукопожатие, поцелуи, дотрагивание, поглаживание, отталкивание и пр.

3. Проксемика исследует расположение людей в пространстве при общении: выделяют следующие зоны дистанции в человеческом контакте:

– интимная зона (15-45 см); в эту зону допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди, для этой зоны характерны доверительность, негромкий голос в общении, тактильный контакт, прикосновение. Исследования показывают, что нарушение интимной зоны влечет определенные физиологические

изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделения адреналина, прилив крови к голове и пр. Преждевременное вторжение в интимную зону в процессе общения всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;

– личная, или персональная, зона (45-120 см) для обыденной беседы с друзьями и коллегами предполагает только визуально-зрительный контакт между партнерами, поддерживающими разговор;

– социальная зона (120-400 см) обычно соблюдается во время официальных встреч в кабинетах, преподавательских и других служебных помещениях, как правило, с теми, которых не очень хорошо знают;

– публичная зона (свыше 400 см) подразумевает общение с большой группой людей – в лекционной аудитории, на митинге и пр.

Наиболее значимые невербальные средства – кинесические средства – зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. К кинесике относятся выразительные движения, проявляющиеся в мимике, позе, месте, взгляде, походке.

Особая роль в передаче информации отводится мимике – движениям мышц лица, которое недаром называют зеркалом души. Исследования, к примеру, показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10-15% информации. Мимика – движение мышц лица, отражающие внутреннее эмоциональное состояние, способно дать истинную информацию о том, что переживает человек. Мимические выражения несут более 70% информации, т. е. глаза, взгляд, лицо человека способны сказать больше, чем произнесенные слова. Так, замечено, что человек пытается скрыть свою информацию (или лжет), если его глаза встречаются с глазами партнера менее 1/3 времени разговора.

Лоб, брови, рот, глаза, нос, подбородок – эти части лица выражают основные человеческие эмоции: страдание, гнев, радость, удивление, страх, отвращение, счастье, интерес, печаль и т. п. Причем легче всего распознаются положительные эмоции – радость, любовь, удивление; труднее воспринимаются человеком отрицательные эмоции – печаль, страх, отвращение.

Главной характеристикой мимики является ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний (гнева, радости, страха, страдания, удивления и отвращения) все движения мышц лица скоординированы.

Основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы). Так, испытуемым предъявлялись рисунки лиц, где варьировались только положение бровей и губ. Согласованность оценок испытуемых была очень велика – опознание эмоций было почти стопроцентным.

Научно доказано, что левая сторона лица гораздо чаще выдает эмоции человека: это вызвано тем, что правое полушарие, контролирующее эмоциональную жизнь человека, отвечает за левую сторону лица.

Положительные эмоции отражаются более или менее равномерно на обеих половинах лица, а отрицательные – ярче выражены на левой.

Американскими психологами Р. Экслином и Л. Винтер-сом было показано, что взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону (“в пространство”), когда мысль полностью готова – на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается – больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера – только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и “посылает” ему сигналы обратной связи.

С помощью глаз передаются самые точные сигналы о состоянии человека, поскольку расширение и сужение зрачков не поддается сознательному контролю. При постоянном освещении зрачки могут расширяться или сужаться в зависимости от настроения. Если человек возбужден или заинтересован чем-то или находится в приподнятом настроении, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться.

По своей специфике взгляд может быть: деловой, когда он фиксируется в районе лба собеседника, это предполагает создание серьезной атмосферы делового партнерства; светский – когда взгляд опускается ниже уровня глаз собеседника (до уровня губ), это способствует созданию атмосферы светского непринужденного общения; интимный – когда взгляд направлен не в глаза собеседника, а ниже лица – на другие части тела до уровня груди. Специалисты утверждают, что такой взгляд говорит о большей заинтересованности друг другом в общении; взгляд искоса – говорит о критическом или подозрительном отношении к собеседнику.

Информацию несут такие движения человеческого тела, как поза, жест, походка.

**Поза** – это положение человеческого тела, типичное для данной культуры, элементарная единица пространственного поведения человека. Общее количество различных устойчивых положений, которые способно принять человеческое тело, – около 1000. Из них в силу культурной традиции каждого народа некоторые позы запрещаются, а другие – закрепляются. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих лиц. Лица с более высоким статусом принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные.

Показано, что “закрытые” позы (когда человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве, – “наполеоновская” поза стоя: руки, скрещенные на груди, и сидя: обе руки упираются в подбородок и т. п.) воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики. “Открытые” же позы (стоя: руки раскрыты ладонями вверх, сидя: руки раскинуты, ноги вытянуты)

воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности психологического комфорта. Человек, желающий заявить о себе, ”поставить себя“, будет стоять прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами, иногда упершись руками в бедра; человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе.

Походка человека – это стиль передвижения, по которому довольно легко можно распознать его эмоциональное состояние. Так, в исследованиях психологов испытуемые с большой точностью узнавали по походке такие эмоции, как гнев, страдание, гордость, счастье. Причем, оказалось, что самая тяжелая походка – при гневе, самая легкая – при радости, вялая, угнетенная походка – при страданиях, самая большая длина шага – при гордости.

Энтузиазм, радость и недоверие обычно передаются высоким голосом, гнев и страх – тоже довольно высоким голосом, но в более широком диапазоне тональностей, силы и высоты звуков. Горе, печаль, усталость обычно передают мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы.

Скорость речи также отражает чувства: быстрая речь – взволнованность или обеспокоенность; медленная речь свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, высокомерии или усталости.

Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако во всех культурах есть сходные жесты, среди которых можно выделить:

- коммуникативные (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов, удовлетворительные, отрицательные, вопросительные и т. д.);
- модальные, т. е. выражающие оценку и отношение (жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности и т. п.);
- описательные жесты, имеющие смысл только в контексте речевого высказывания.

Жесты при общении несут много информации. В языке жестов, как и в речевом, есть слова, предложения. Богатейший ”алфавит“ жестов можно разбить на 5 групп:

1. Жесты-иллюстраторы – это жесты сообщения: указатели (”указывающий перст“), пиктографы, т. е. образные картины изображения (”вот такого размера и конфигураций“); кинетографы – движения телом; жесты-”биты“ (жесты-”отмашки“); идеографы, т. е. своеобразные движения руками, соединяющие воображаемые предметы вместе.

2. Жесты-регуляторы – это жесты, выражающие отношение говорящего к чему-либо. К ним относят улыбку, кивок, направление взгляда, целенаправленные движения руками.

3. Жесты-эмблемы – это своеобразные заменители слов или фраз в общении. Например, сжатые вместе руки по манере рукопожатия на уровне груди означают во многих случаях – ”здравствуйте“, а поднятые над головой – ”до свидания“.

4. Жесты-адапторы – это специфические привычки человека, связанные с движениями рук. Это могут быть: а) почесывания, подергивания отдельных частей тела; б) касания, пошлепывания партнера; в) поглаживание, перебирание отдельных предметов, находящихся под рукой (карандаш, пуговица и т. п.).

5. Жесты-аффлекторы – жесты, выражающие через движения тела и мышцы лица определенные эмоции.

Существуют и микрожесты: движения глаз, покраснение щек, увеличенное количество миганий в минуту, подергивания губ и пр.

Практика показывает, когда люди хотят показать свои чувства, они обращаются к жестикуляции. Вот почему для проницательного человека важно приобрести умение понимать ложные, притворные жесты. Особенность этих жестов заключается в следующем: они преувеличивают слабые волнения (демонстрация усиления движений руками и корпусом); подавляют сильные волнения (благодаря ограничению таких движений); эти ложные движения, как правило, начинаются с конечностей и заканчиваются на лице. При общении часто возникают следующие виды жестов:

- жесты оценки – почесывание подбородка, вытягивание указательного пальца вдоль щеки, вставание и прохаживание и др. (человек оценивает информацию);

- жесты уверенности – соединение пальцев в купол пирамиды; раскачивание на стуле;

- жесты нервозности и неуверенности – переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; касание спинки стула перед тем, как на него

- сесть и др.;

- жесты самоконтроля – руки сведены за спину, одна при этом сжимает другую; поза человека, сидящего на стуле и вцепившегося руками в подлокотник, и др.;

- жесты ожидания – потирание ладоней, медленное вытирание влажных ладоней о ткань;

- жесты отрицания – сложенные руки на груди; отклоненный назад корпус, скрещенные руки, дотрагивание до кончика носа и др.;

- жесты расположения – прикладывание руки к груди, прерывистое прикосновение к собеседнику и др.;

- жесты доминирования – жесты, связанные с выставлением больших пальцев напоказ, резкие взмахи сверху вниз и др.;

- жесты неискренности – жест ”прикрытие рукой рта“, ”прикосновение к носу“, как более утонченная форма прикрытия рта, говорящая либо о лжи, либо о сомнении в чем-то; поворот корпуса в сторону от собеседника, ”бегающий взгляд“ и др.

Умение понимать популярные жесты (жесты собственности, ухаживания, курения, зеркальные жесты, жесты-поклоны и др.) позволит лучше разбираться

в людях, (см.: Ниренберг Дж., Калеро Г. Как читать человека словно книгу. М., 1990).

В процессе общения не нужно забывать о конгруэнтности, т. е. совпадении жестов и речевых высказываний. Речевые высказывания и жесты, их сопровождающие, должны совпадать. Противоречие между жестами и смыслом высказываний является сигналом лжи.

Невербальное поведение личности полифункционально:

- создает образ партнера по общению;
- выражает взаимоотношения партнеров по общению, формирует эти отношения;
- является индикатором актуальных психических состояний личности;
- выступает в роли уточнения, изменения понимания вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного;
- поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися;
- выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.

**Вербальные средства общения.** Как бы ни были важны чувства, эмоции, отношения людей, но деловое общение предполагает не только и не столько передачу эмоциональных состояний, сколько передачу информации.

Содержание информации передается при помощи языка т. е. принимает вербальную, или словесную, форму. При этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее потеря. При передаче информации возникшую идею, мысль нужно сначала словесно оформить во внутренней речи, затем перевести из внутренней речи во внешнюю, т. е. высказать. Это высказывание должно быть услышано и понято.

#### **4. Причины неэффективности коммуникаций**

Эффективность указанных коммуникаций различная. Так, данные зарубежных исследований показывают, что результативность горизонтальных связей достигает 90%, вертикальных – 20-25%, (т. е. такое количество исходящей от дирекции информации доходит до рабочих и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Недостаточную эффективность вертикальных как восходящих, так и нисходящих коммуникаций подтверждают данные о том, что ближайший начальник, покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30% информации, а его подчиненный – около 40%. Коммуникации снизу вверх еще более неэффективны, так как до начальства доходит не более 10% информации.

Это убедительно свидетельствует о существующих неиспользованных резервах в организации коммуникаций, возможностях их качественного улучшения. Причин недостатков в коммуникациях множество, в составе

которых можно выделить: недопонимание важности общения, ошибочную установку сознания (например, безразличие), погрешности в формировании сообщения, недостатки памяти людей, неудачный выбор средств обратной связи и другие (рис. 8.3).

Все многообразие причин неэффективных коммуникаций условно можно разделить на две группы: зависящие от “отправителя” информации и связанные с ее “получателем”. Такое деление относительно, так как в отдельных случаях успех общения может определяться действием обеих сторон.

Нередко руководители недооценивают желание работников и даже руководителей нижнего и среднего уровней быть осведомленными о состоянии дел на предприятии.



Рисунок 8.3 – Классификация причин неэффективности коммуникаций

Между тем результаты исследований показывают, что в числе моральных факторов, влияющих на производительность труда, сотрудники на 2-3-е место ставят гласность, информированность.

Установка сознания характеризует отношение человека к происходящим событиям, явлениям, окружению, обусловленное его жизненным опытом. Как причина низкого КПД делового общения она может проявляться в негативном отношении к поступающей информации из-за существующих стереотипов (т. е. на основе устойчивого мнения, порожденного определенными условиями). В результате искажается восприятие сообщения, снижается его результативность. Затрудняют коммуникации также предвзятые представления людей, отвергающие новые идеи в силу их новизны, кажущейся с первого взгляда сомнительной.

### **Межличностные барьеры в коммуникациях:**

1. Преграды, обусловленные восприятием. Могут возникать по причине конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Расхождение между основами суждений может становиться причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. Информация, вступающая в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с этим опытом или понятиями.

2. Семантические барьеры. Возникают в передаче информации с использованием слов в качестве символов. Семантика – наука, изучающая способы использования слов и значений, передаваемых словами. Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, поскольку во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем.

3. Невербальные преграды. Зачастую невербальная передача информации происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Мимика, позы, жесты, интонация речи являются формами невербальной коммуникации. Несоответствие невербального поведения со смыслом сообщения создает барьер для получения информации получателем. Культурные различия при обмене невербальной информацией могут также создавать преграды для понимания.

4. Плохая обратная связь. В случае, когда происходит затруднение в понимании посланного сообщения из-за плохой формы послания или неправильной интерпретации изначального смысла сообщения.

5. Неумение слушать. Эффективное слушание является важнейшим качеством эффективно функционирующего менеджера. Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Умение слушать не означает лишь спокойное поведение и предоставление слова собеседнику. В сообщении важно воспринимать не только факты, но и прислушиваться к чувствам, тогда сообщение будет услышано полностью.

Способы преодоления барьеров в межличностных коммуникациях:

- 1) прояснение идей перед началом их передачи;
- 2) быть восприимчивым к потенциальным семантическим проблемам (избегать двусмысленности в сообщении);
- 3) следить за языком собственных поз, жестов и интонации (избегать противоречивых сообщений не согласующихся со смыслом слов);
- 4) излучать эмпатию и открытость (проявление внимания и открытости к чувствам других людей в процессе общения);

5) добиваться установления обратной связи (задавать вопросы, добиться реакции собеседника в пересказе ваших мыслей, оценка невербального поведения собеседника, проявление инициативы и готовности к открытому диалогу).

В дополнение к межличностным контактам менеджер должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией в организации и способах совершенствования такого обмена.

### **Организационные барьеры в коммуникациях:**

1. Искажение сообщений. Происходит при движении информации внутри организации вверх, вниз или горизонтально. Искажения обусловлены затруднениями в межличностных контактах; не согласием с сообщением; фильтрацией сообщений по мере их движения вертикально или горизонтально; несовпадением статусов уровней организации; смещением внимания к сообщениям сверху в сравнении с информацией от подчиненных; страхом перед наказанием; ощущением бесполезности передачи сообщений.

2. Информационные перегрузки. Происходят из-за отсутствия приоритетов в отборе важных и неважных сообщений.

3. Неудовлетворительная структура организации. При плохо продуманной структуре возможности руководителей планировать и добиваться реализации поставленных целей сокращаются.

Способы преодоления барьеров в организационных коммуникациях:

1) регулирование информационных потоков (понимание потребностей в информации в приоритетности по уровням управления);

2) управленческие действия (проведение личных и коллективных совещаний с подчиненными);

3) системы обратной связи (обмен данными в рамках общей информационной системы, проведение опросов работников);

4) системы сбора предложений (снижение тенденций фильтрации и игнорирования идей и предложений на пути снизу вверх);

5) информационные бюллетени (публикации и другие материалы, отражающие общие результаты деятельности организации);

6) современная информационная технология (новые средства электронного обмена информацией – e-mail, видеоконференции в реальном времени).

## **5. Формы делового общения.**

**Деловая коммуникация** – это сознательное, адресное и целесообразное информационное воздействие на партнеров по коммуникации, в качестве которых может выступать как отдельный человек, так и группы людей, построенное преимущественно на рациональной основе.

Участниками, или субъектами деловых коммуникаций могут выступать как отдельные люди, так и группы людей, которые участвуют, или собираются участвовать в совместной деятельности. Будут ли они участвовать в совместных проектах, а если будут, то с каким взаимопониманием и с какой

согласованностью действий, зависит от качества деловых коммуникаций, уровня их эффективности.

Любая деловая коммуникация характеризуется предметом, содержанием и целью.

Предмет деловых коммуникаций не ограничен какой-то определенной областью, предметом деловых коммуникаций могут быть любые проблемы во всех сферах жизни общества – экономической, социальной, политической, духовной, требующие для своего решения совместных усилий. Любая совместная деятельность дело предполагает коммуникативное взаимодействие и общение участников.

Предмет деловой коммуникации определяет и ее содержание, то есть взаимодействие и обмен той информацией, знаниями, опытом, которые необходимы для решения конкретной проблемы.

Поведение участников деловых коммуникаций определяется деловым этикетом. Этикетные правила регулируют коммуникативный процесс с формальной стороны, устанавливая нормы поведения для всех участников, основанные на уважении к личности делового партнера. Деловой этикет предъявляет также определенные требования к внешнему виду участников коммуникации, их одежде, манере разговаривать.

Деловая коммуникация направлена на достижения определенных целей, которые поставлены ее участниками, и которые носят разнообразный характер: эффективный обмен информацией, установление сотрудничества, налаживание деловых отношений, заключение контракта, совместную деятельность в той или иной области и т. д. Причем цели участников коммуникации могут и не совпадать.

Деловые коммуникации представлены в многообразных формах, которые должны способствовать наиболее эффективной реализации информационного содержания делового общения.

К формам деловых коммуникаций относятся:

- деловые беседы, встречи, и интервью;
- совещания и собрания;
- переговоры;
- публичные мероприятия (пресс-конференции, презентации, круглые столы, форумы, саммиты);
- деловые приемы посетителей и гостей, деловые завтраки, обеды, ужины, фуршеты.

Процесс и результаты деловых коммуникаций оформляются документально в виде деловых писем, протоколов, приказов, договоров, постановлений и т.д.

### **6. Организация деловой беседы.**

Современная деловая беседа представляет собой устный речевой контакт между взаимозаинтересованными людьми, имеющими необходимые

полномочия для установления деловых отношений и решения деловых проблем. В ходе деловой беседы устанавливается взаимосвязь и взаимодействие между оппонентами, для обмена информацией и опытом, предполагающее достижение конкретного результата, решение определенной проблемы или реализацию определенной цели. Недостаточно чтобы осуществился речевой контакт, необходимо, чтобы слова были сказаны к месту, обращены к конкретному человеку и понятными для него условиями.

Практика деловых коммуникаций демонстрирует, что для решения бизнес-проблем необходимо научиться налаживать контакты друг с другом. Поэтому беседы в бизнесе получили широкую распространённость и лидерство среди многообразных форм взаимодействия. Зачастую деловая беседа является единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции, позволяет принять заранее вами подготовленное предложение.

Понятие «деловая беседа» весьма широко и достаточно неопределенно это и просто деловой разговор заинтересованных лиц, и устный контакт между партнерами, связанными деловыми отношениями. Мастерство делового общения проявляется в умении вести деловые беседы – то есть устанавливать устный контакт, призванный стимулировать решение конкретных проблем. Беседы различаются по: длительности, форме, цели и содержанию.

Можно выделить следующие виды бесед:

- беседы информационного характера;
- беседы дисциплинарного характера;
- беседы, связанные с поручением задания;
- беседы, связанные с контролем выполнения задания;
- беседы в ходе конфликтной ситуации, направленные на ее разрешение;
- беседы неформального характера для улучшения психологического

климата;

- беседы при найме и увольнении.

К числу важнейших функций деловой беседы следует отнести:

- поддержание взаимоотношений с партнером;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;

– контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; поддержание деловых контактов; стимулирование деловой активности.

Беседа является строго регламентированным видом общения, содержащим определенные этапы реализации:

- 1) начало;
- 2) взаимное информирование;
- 3) выдвижение аргументов;
- 4) выдвижений положений;
- 5) варианты принятия решения;
- 6) завершение беседы.

Начало беседы представляет для собеседников наибольшую трудность. Даже если партнеры информированы о сути обсуждения проблемы, о целях, которые преследует каждая сторона общения, четко представляют результаты и последствия, то и они не застрахованы от ”внутреннего тормоза“. Даже подготовленные профессионалы не могут ответить на вопрос: Как и с чего начинать? Какие фразы и аргументы более всего подходят?

Для начала необходимо настроиться на собеседника, сформировать корректное отношение, далее следовать по алгоритму:

1. Установить визуальный и речевой контракт с оппонентом:

Правильность первых предложений позволит завоевать интерес к вам, поэтом следует избегать следующих шаблонных фраз: ”Извините, если я отвлекаю...“, ”Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать“, ”Давайте с вами быстренько рассмотрим...“; ”Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...“; ”А у меня на этот счет другое мнение...“, ”Вы не возражаете обсудить сейчас выгодное предложение...“; Использовать ”Вы-подход“ – это умение ведущего беседу, поставить себя на место собеседника. Предположить ответы на вопросы: ”Что бы нас интересовало, будь мы на месте нашего собеседника?“, ”Как бы мы реагировали на его месте?“. Даем собеседнику почувствовать, что мы его уважаем и ценим как специалиста. Получить обратную связь от оппонента – согласие на контакт, обсуждение.

2. Создать располагающую деловую обстановку:

– Обеспечить конфиденциальность;

– Создать безопасную среду;

– Сформировать положительное отношение к встрече или теме обсуждения.

3. Привлечь внимание и разжечь бизнес-интерес оппонента:

– Ваши предложения соответствуют интересам оппонента;

– Ваши предложения новы для оппонента;

– Вы внушаете доверие, с вами возникает желание взаимодействовать.

4. Завершение диалога с закреплением достигнутого результата.

В прикладных науках сформировано множество способов начать беседу, но практика выработала следующий ряд ”правильных дебютов“.

1. Метод снятия напряженности позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых слов – и вы этого легко добьетесь. Нужно только задаться вопросом: как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники? Шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, также во многом способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки для беседы.

2. Метод ”зацепки“ позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

3. Метод прямого подхода означает непосредственный переход к делу без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим

образом: мы вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частному и приступаем к теме беседы. Этот прием является ”холодным“ и рациональным, он имеет прямой характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

Основные требования к деловому разговору.

1. Правильность – грамотность речи (”кто владеет словом – владеет миром“).

2. Точность – соответствие высказываний мыслям говорящего.

3. Краткость – отсутствие ненужных повторов, излишней детализации и словесного мусора.

4. Доступность – простота речи, соответствие ее содержания уровню подготовленности аудитории к восприятию.

5. Использование приемов обратной связи: «Я правильно понял, что ...». «Правильно ли я понял, что ...».

Ораторский инструментарий переговорщика заключается в умении создавать следующие эффекты:

- визуального имиджа – ”встречают по одежке“;
- первых фраз – заинтересовать слушателя с первых фраз выступления;
- аргументации – правильная речь;
- релаксации – умение сделать небольшую паузу для отдыха (шутка, история и т.п.).

Основная часть беседы включает передачу и получение информации, и обсуждение проблемы. Цель этой части беседы состоит в передаче запланированной информации, выявлении мотивов и целей собеседника, аргументировании своей позиции, анализе и проверке позиции собеседника, по возможности в предварительном определении направлений его последующей деятельности.

Передача и получение информации включает в себя следующие элементы:

- информирование собеседника (общее и целенаправленное);
- постановка вопросов;
- слушание собеседника;
- наблюдение за реакциями собеседника и их анализ с точки зрения психологии.

На стадии обсуждения проблемы нужно вовлекать собеседника в совместную выработку решения, которая поможет успешно завершить беседу. Существует довольно распространенная ошибка, которую можно наблюдать во время обсуждения какой-либо проблемы, – заявить, что вы нашли ее решение. Ошибка заключается в том, что в данном случае проигнорировано правило: процесс поиска результата не менее важен, чем сам конечный результат. Это означает, что любая беседа, переговоры или спор должны быть ритуалом участия.

Принятие решений завершает беседу. Основная задача, решаемая в конце беседы – это достижение основной, или, в самом неблагоприятном случае, запасной (альтернативной цели). На всем протяжении беседы, включая ее завершение, нужно поддерживать благоприятную атмосферу, независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания. Для того чтобы сохранить доброжелательность собеседника, можно пойти на некие уступки ему, которые по существу заметно меньше, чем кажутся на первый взгляд. При всяком подходящем случае следует признавать правоту собеседника, что может быть полезно даже тогда, когда он в чем-то и не прав. Критичное отношение к себе при ошибке, тем более обезоруживает партнера по общению. Учетливость обхождения не преуменьшит ясности ни просьбы, ни приказа, но явно воспрепятствует возникновению у объекта подспудного сопротивления.

Весьма неблагоприятно на атмосферу делового разговора воздействует презрительное отрицание аргументов собеседника без всякого желания понять их настоящий смысл. Даже тогда, когда высказывается всецело неприемлемая позиция, не стоит отвергать ее огульно, лучше сказать, что она пока что непонятна. Создание такой благоприятной атмосферы поможет в дальнейшем поддерживать контакты с собеседником и устанавливать прочные деловые отношения. Когда по позе собеседника станет понятно, что он намеревается окончить разговор, необходимо брать инициативу в свои руки и первым предложить завершение контакта. Такой ход позволит сохранить контроль над ситуацией.

На завершающей стадии беседы необходимо сделать резюме, понятное для ее участников, с четко выделенным основным выводом. Завершить беседу можно следующими словами: Давайте подведем итоги; Мы подошли к концу нашей беседы и можно в результате обсуждения сделать выводы, что...

Опытные деловые люди обычно обдумывают заранее две или три группы заключительных положений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них – более мягкие ли более жесткие по форме произнести. И, наконец, анализируя результаты беседы, нужно для себя ответить на ряд вопросов, помогающих посмотреть на ход беседы со стороны и выявить промахи, которые следует учитывать в дальнейших беседах.

Вопросы для анализа результатов беседы:

- Последовательно ли велась основная линия беседы?
- Основательны ли были замечания и возражения?
- Учитывались ли позиция и выражения собеседника?
- Удалось ли быть корректным на протяжении беседы?
- Достигли ли поставленных целей?
- Какое впечатление о вас сложилось у собеседника?

### **7. Организация и проведение делового совещания.**

Если вы не смогли решить проблемы самостоятельно в ходе беседы, если телефонных или иных онлайн бесед оказалось недостаточными, чтобы

выполнялось запланировано, то необходимо проводить совещание. Деловое совещание представляет собой форму коллегиального обсуждения вопросов с целью информирования о сложившейся ситуации и выработки по ним решения. Успешность проведения совещания определяется как особенностями их участников, степенью подготовленности вопросов для обсуждения и понимания ожидания руководства от их проведения. Для этого необходимо ознакомиться с типологией проведения совещаний.

Таблица 8.3 –Классификация совещаний

Основание для классификации	Виды совещаний
Цель совещания	<ul style="list-style-type: none"><li>– Инструктивные – доведение информации</li><li>– Оперативные – оценка текущего состояния</li><li>– Решение проблем – выработка и принятие решения</li><li>– Планирование – распределение ресурсов для реализации выработанных решений</li><li>– Итоговое – подведение итогов, презентация и оценка решений</li></ul>
Периодичность	<ul style="list-style-type: none"><li>– Разовые</li><li>– Периодические</li><li>– Регулярные / систематические</li></ul>
Число участников	<ul style="list-style-type: none"><li>– Узкий состав (до пяти человек)</li><li>– Расширенные (до двадцати человек)</li><li>– Представительные (свыше двадцати человек)</li></ul>
Стабильность состава	<ul style="list-style-type: none"><li>– С фиксированным составом</li><li>– С приглашаемыми по списку, составленному для каждого совещания</li><li>– Комбинированные</li></ul>

Традиционно совещание выполняет следующие функции: информирование участников совещания, оценка ситуации, выявление отношения коллег к сложившейся или предстоящей ситуации, определение совместных действий и решений.

Важным преимуществом совещаний является его роль в управлении организацией, а точнее поддержание лояльности участников совещания. Даже господство тоталитарного стиля управления не будет восприниматься, если периодически к принятию решения приглашаются основные сотрудники организации, если выслушивается их мнение и руководитель аргументирует почему необходимо так сделать.

Более того, в процессе коллективного обсуждения привлекаются дополнительные ресурсы для формирования оптимального решения, появляется больше вариантов для решения ситуации, принятия решения, так как в процессе коллегиального обсуждения получаем обратную связь, выявляем отношение к сложившейся ситуации, и в конечном итоге формируется групповое мышление и повышается сплоченность в коллективе.

В тоже время проведение совещаний имеет и обратные эффекты: высокая временная затратность, куда быстрее принять единоличное решение, нежели

выслушивать позиции членов совещания, которые не всегда лаконичны и приемлемы, тем самым принятие решения может затянуться; коллективные решения не сохраняют авторства, а соответственно размывается ответственность за возникающие последствия; формируются конфликты интересов внутри участников совещания, так как кто-то не поддерживает инициатив коллег, более того может взыскать резкое несогласие; в силу представительности собрания есть вероятность не принять решения, так как позиции могут не совпадать или принимается излишне компромиссное решение, учитывающее интересы многих сторон; в тоже время в ходе коллективных обсуждений срабатывает эффект огруппления мышления, и поиск решений может быть направлен не на принципиальное решение проблем, а больше в целях поддержания одной из сторон.

Если перед вами стоит задача организовать и провести совещание, то необходимо начать с разработки его цели и повестки работы. После принятия решения о проведении совещания и назначении конкретной даты его проведения целесообразно разработать повестку дня.

**Повестка дня** – это строгий план серий социального взаимодействия участников совещания с целью выработки коллективного решения. Повестка дня – это письменный документ, который рассылается заблаговременно и включает в себя:

- Название, место и время проведения совещания – заблаговременно настраивает на распределение своего времени, контроль своих обязательств и время для подготовки к нему;

- Тема, цель и задачи совещания – отсутствие четкой цели дает основание полагать, что пользы от совещания будет мало, можно ожидать горячих споров, но реальных решений не будет; поэтому цели должны быть сформулированы в терминах ожидания конкретного результата: ”информировать о...“, ”согласовать порядок...“, ”выработать решение о ...“;

- Перечень обсуждаемых вопросов в порядке очередности их рассмотрения – последовательность обсуждения вопросов позволяет ее участникам понять логику реализации совещания, подготовиться к тому вопросу, который считают для себя наиболее важным;

- Начало и окончание работы, регламент выступлений/сообщений – размытость временных границ, отсутствие четкого регламента, позволит заранее предположить, что совещание будет затянутым, так как у инициатора совещания нет продуманности структуры и цель встречи не будет достигнута;

- Состав участников, указание их места работы, должности, возможно и вверенные полномочия – в условиях коллективной работы нацеливает на добросовестность исполнения роли каждого участника и оценки меры его ответственности за успешность проведения совещания;

- Место, контакты где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу или задать интересующие вопросы;

– Материалы выступающих – разосланные материалы позволят заранее изучить подходы к решению ситуации, оценить их проработанность и предложить новые варианты решения проблем.

Разработав повестку совещания необходимо приступить к подготовке сценария его реализации, для чего необходимо отобрать наиболее подходящие сценарии и форматы его проведения.

**Сценарий 1. "Доклад".** Определяется ключевой докладчик (или два докладчика), которые выступают по опрарвленной теме не более 7 минут, далее участникам предлагается обменяться мнениями, где каждый высказывает свое представление по теме совещания и отмечает степень согласия с выступающим докладчиком. Именно такая реализация совещания позволяет максимально точно сформировать целостную картину восприятия проблем, а руководителю быстро повести итог и принять решение.

**Сценарий 2. "Обсуждение".** Ведущий предлагает высказаться по имеющейся проблеме, каждый из участников совещания может взять слово, высказать свою позицию, обсуждение продолжается до тех пор, пока не будут повторяться приемы, методы разрешения проблем. В конце отводится время для вопросов и только потом ведущий подводит итог.

**Сценарий 3. "Мозговой штурм".** Назначается ведущий совещания, который за 5-7 минут обозначает проблему и хаотично задает вопросы участникам совещания, которые должны генерировать как можно больше идей, позволяющих её разрешить. Здесь важно создать соответствующую непринужденную атмосферу, позволяющую раскрепоститься участникам, не бояться оценивания, критики и "шапкозакидательства".

**Сценарий 4. "По кругу".** Сценарий схож с Мозговым штурмом, однако требуют круговой рассадки участников совещания, и далее каждый по очереди высказывает свою позицию.

**Сценарий 5. "Номинальная группа".** Является тоже разновидностью мозгового штурма для генерирования идей в группе, но требует от ведущего определенной подготовленности и 2-3 часа времени.

На первом этапе "Вводная часть" (5-10 минут) ведущий ставит цели и задачи, этапы проведения совещания, обозначает правила взаимодействия (активность, этичность поведения). Все участником делятся на две группы, отбираются ответственные, в рамках каждой номинальной группы уточняются цели и задачи.

Второй этап "Молчаливое генерирование" (10 минут): каждый участник в письменном виде, в полной тишине записывает все свои идеи, даже необычные и спорные, работа длится до тех пор, пока последний участник не закончит работу.

Третий этап "Неупорядоченное перечисление идей" (40-50 минут). Предлагается по очереди называть идеи. Координатор при этом подчеркивает, что процесс генерирования можно не приостанавливать. Участники группы зачитывают свои идеи, помощник фиксирует их на доске или при помощи электронного проектора и компьютера, при этом оценка идей не допускается.

Четвертый этап "Уяснения идей" (30-40 минут). Координатор зачитывает каждую идею из списка, чтобы убедиться, что все участники их поняли в том виде, как они записаны. В процессе проведения такой процедуры любой участник может предложить разъяснение и толкование идей, а также их комбинирование (агрегирование). Отдельные идеи могут быть отклонены, уточнены или агрегированы. Каждый участник имеет право "вето" на любую идею, т.е. если хотя бы один из участников группы не согласен с выдвинутым предложением, оно не принимается.

Пятый этап "Выбор и ранжирование" (10-15 минут). Из составленного перечня необходимо каждому участнику необходимо выбрать четыре, шесть или восемь предложений (идей), которые потом ранжируются по значимости. Подсчет голосов занимает 10-15 минут и осуществляется одним из методов обработки экспертных оценок.

Заключительная часть (5-10 минут): обсуждаются итоги голосования, причем координатор подчеркивает те моменты, по которым существует высокая степень согласования.

Метод номинальных групп полезен в тех случаях, когда необходимо получить решения, к которым один человек прийти не может в течение короткого времени. В тоже время метод номинальной группы имеет недостатки:

1. Исключается принятие решений по неотложным вопросам.
2. Зависит от квалифицированности руководства.
3. Решается только один вопрос на каждой сессии.

Форматы проведения совещаний по решению проблем и принятия решений также могут быть реализованы методом "Рефлексивного мышления Дьюи", "Идеального совещания", "Один вопрос" и другие.

На успешность реализации совещания влияют группы факторов влияния:

- применение вербальной и невербальной знаковых систем;
- активное и эмпатийное слушание;
- подключение к совместной деятельности;
- подготовленность руководителя к совещанию;
- управление людьми в процессе совещания;
- предупреждение конфликтных ситуаций;
- контроль исполнения принятых решений.

В каждом совещании есть два важных момента, которыми необходимо управлять ведущему:

- предмет совещания, конкретный вопрос, который нужно решить, согласовать, либо просто довести до сведения участников;
- отношения между людьми – участниками совещания.

Таблица 8.4 – Этапы конструктивного совещания

Решение поставленных задач	Регулирование отношений и
1. Подготовительный этап	
Представить необходимую информацию (повестка дня, ознакомление с заранее предложенными вариантами)	Настроить на конструктивное взаимодействие, сформировать ожидания от участников
2. Начало совещания	
Формулировка темы и цель совещания (на доске, листе флипчарта (ватмана))	Задать тон совещания (соблюдение ритуалов: рассадка, приветствие)
3. Основная часть совещания	
1. Сформулировать проблему. Представить возможность высказать каждому свое мнение, высказать интересы 2. Утвердить вопросы, по которым должно быть принято решение 3. Обеспечить процесс выработки группой вариантов решения 4. Обеспечить процесс принятия решения по выдвинутым вопросам, добиться распределения ответственности между исполнителями	Организовать и поддерживать свободное обсуждение темы, Создавать атмосферу для генерации идей, конструктивного принятия решения.
4. Завершение совещания	
Раздать участникам решение или результаты обсуждения в письменном виде (или сразу через 1-2 часа после совещания)	Эмоционально завершить разговор, поблагодарить за активное участие. Мотивация на достижение успеха.

Поэтому на каждом этапе реализации совещания важно ведущему одновременно решать как минимум две задачи.

### **8. Подготовка и проведение деловых переговоров.**

Переговоры являются формой взаимодействия деловых партнеров для достижения соглашения, когда стороны взаимодействия имеют совпадающие или противоположные интересы. Однако существуют и иные подходы к определению переговоров, переговоры – это...

- наука и искусство дипломатии;
- процесс, растянутый во времени;
- элемент управления конфликтом.

Значимость получения ощутимых результатов в процессе переговоров позволяет считать их одним из основных элементов управления конфликтом, процессом, растянутым во времени, дипломатией и даже наукой и искусством.

Целью проведения любых переговоров является поиск и достижение совместного решения, договоренностей удовлетворяющего интересам всех участников переговоров, достижения договоренностей, выраженных в письменном виде (заключение договоров, сделок, контрактов). Только в том

случае, если по итогам взаимодействия достигнуты необходимые результаты, можно считать, что переговоры завершились успешно. В тоже время существуют деловые ситуации, когда одна из сторон, вступая в переговорный процесс, заведомо предполагает, что не будет отстаивать свои интересы, предоставляя своему оппоненту возможность добиться своего.

Эти и подобные ситуации лучше всего описываются через **функции переговоров**.

1. **Принятие совместного решения.** Весь процесс переговоров нацелен на единственное – принятие совместного решения, которое будет удовлетворять интересам обеих сторон и позволит разрешить конфликты интересов, обменяв настоящее на будущее. Даже самые ярые противники, многолетние оппоненты, исчерпав все возможные способы другими методами разрешить ситуацию, вынуждены вступать в переговорный процесс. И чем дольше длятся те или иные конфликты, тем важнее становится принятие совместного решения.

2. **Коммуникативная функция.** Какие бы конфликтные проблемы не обсуждали участники переговоров, одной из задач остаётся налаживание отношений, сохранение имеющегося взаимодействия, поддержание связей и отношений, которые позволят прийти, в дальнейшем, к совместным решениям и укрепят имидж участников. В процессе переговоров происходит обмен навыками, приемами ведения переговоров, оттачивается, формируется собственный стиль. Постоянное поддержание коммуникаций демонстрируют, например, различные международные организации, такие как ООН, "Большая двадцатка", ЕС, ЕАЭС, АСЕАН, АТЭС и т.д.

3. **Пропагандистская функция.** Под давлением СМИ, общественного мнения сторонам непросто достичь договоренностей. Поэтому участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдания собственных действий, через СМИ предъявляют претензии оппонентам с целью привлечения союзников на свою сторону. В борьбе за сохранение своего статуса, для поддержания своего имиджа участники переговоров стремятся достойно осветить достигнутые результаты в СМИ, например, заключение договоров на проводимых в всём мире авиашоу. В ситуациях, когда переговоры не приносят желаемых результатов, участники стремятся оказать влияние на оппонентов предъявляя им претензии, оправдывая свои действия и мнения, создавая о себе благоприятный, а об оппоненте отрицательный образ, тем самым формируют общественное мнение с целью привлечения большего числа союзников, готовых оказать давление на участников переговоров. Зачастую в подобных переговорах используются следующие манипулятивные приемы: "наклеивание ярлыков", "блистательная неопределенность", "подтасовка карт", "фургон с оркестром".

4. **Информационная функция.** Данная функция реализуется для получения сведений об интересах, позициях, способах разрешения проблемных ситуаций участников переговоров и доведение своих позиций. Важность информационной функции заключается в понимании, что не владея информацией о сути, целях и причинах конфликта, готовности к

взаимодействию, не зная точки зрения друг друга невозможно прийти к взаимовыгодному или взаимоприемлемому решению. В тоже время информационная функция реализуется для дезинформации, дезориентации оппонентов.

5. Регулятивная функция. Регуляторная функция заключается в регулировании действий участников конфликта. Даже успешно проведенные переговоры, достигнутые договорённости нуждаются в систематической координации и регулировании с целью их реализации.

6. Отвлечение внимания. Проведение тех или иных переговоров может носить "маскировочный" характер, так как позволяет получить побочные эффекты. В подобных переговорах конфликтующих участников заведомо мало интересуют совместные результаты, цель не в совместном обсуждении и достижении совместных договоренностей, истинной целью может быть выигрыш во времени, переключение внимания оппонента на другие проблемы или отвлечение внимания оппонента от принятия кардинальных решений, отвлечение общественности от более конфликтных проблем.

Несмотря на всё многообразие функций любые переговоры многофункциональны и предполагают заключение договорённостей. Более того, потенциал переговорных отношений человечество еще недостаточно оценило. По степени готовности и активности в переговорных процессах можно судить о зрелости личности, организации и общества в целом. Свидетельством этого является многообразие видов и форматов их проведения.

Таблица 8.5 – Классификация переговоров

<b>Основание для классификации</b>	<b>Виды переговоров</b>
Уровень представительства	<ul style="list-style-type: none"><li>• Производственные</li><li>• Деловые</li><li>• Политические</li><li>• Дипломатические</li></ul>
По целям	<ul style="list-style-type: none"><li>• Определение позиций</li><li>• Нормализующие отношения</li><li>• Пересмотр соглашений</li><li>• Поддержание и продление соглашений</li></ul>
Обсуждаемые проблемы	<ul style="list-style-type: none"><li>• Финансовые</li><li>• Организационные</li><li>• Правовые</li><li>• Политические</li><li>• Экологические</li><li>• Гуманитарные</li><li>• Военные и др.</li></ul>
Число участников	<ul style="list-style-type: none"><li>• Многосторонние</li><li>• Двусторонние</li></ul>

Форма переговоров	<ul style="list-style-type: none"><li>• Саммит</li><li>• Форум</li><li>• Сессии</li><li>• Совещание</li><li>• Конференция</li><li>• Встречи на различных уровнях</li></ul>
Степень регулярности	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разовые</li><li>• Возобновляемые</li></ul>
Форма реализации	<ul style="list-style-type: none"><li>• Личные / Опосредованные (телефонные, онлайн)</li><li>• Открытые / Закрытые</li><li>• Официальные / Неофициальные: ”Вне стола“ ”Без галстуков“</li><li>• Прямые / Непрямые (через посредников)</li></ul>

Многообразие обсуждаемых проблем и рост числа участников различных интересов сформировали многообразие форматов реализации международных переговоров: саммит, форум, сессии, совещания, конференции, встречи на различных уровнях.

Так **саммит** (от лат. congressus – встреча, собрание) является формой международной коммуникации, позволяющей провести встречу руководителей или представителей государств, территорий, организаций и реализуется как вид международной конференции. В международной практике наиболее значимыми являются саммит G8 и G20 и другие.

**Форум** (от лат. forum) – крупное мероприятие, проводимое для обозначения или решения каких-либо глобальных проблем. Форумы реализуются как в рамках саммитов, так и являются самостоятельными мероприятиями. В зависимости от состава участников и целей могут быть: экономическими, политическими, социальными, а также отраслевыми (сельскохозяйственными, производителей, маркетологов и др. Форумы реализуют как отдельные организации, так и заинтересованные лица. По результатам форума подписывает резолюция, которая является рекомендательным документом для дальнейших действий ее участников.

Неразрешенные конфликты по почве религиозных, национальных вопросов, территориальных, этнополитических и других зачастую требуют посредников для разрешения сложившейся ситуации. Международный опыт реализации переговоров через посредников сформировал следующие типы третьей стороны: третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель.

Каждый из посредников призван выполнять строго определенные функции:

1. Блокирование борьбы (третейский судья, арбитр, наблюдатель).
2. Применение санкций к сторонам (третейский судья, арбитр).
3. Волевое прекращение конфликта (третейский судья, арбитр).
4. Оказание помощи в поиске решений (посредник или помощник).
5. Оказание помощи в организации общения (посредник или помощник).

6. Контроль за выполнением соглашений (третейский судья, посредник или наблюдатель).

Однако только этой типологической разновидностью непрямого посредничества не ограничивается. Получили широкое распространение фасилитаторство, консультационное посредничество и посредничество с элементами арбитража. Основное различие между ними заключается в роли третьей стороны на переговорах и степени ее участия в выработке окончательного решения:

1 Фасилитаторство. Роль третьей стороны сводится главным образом к тому, что фасилитатор (от англ. *facilitate* — облегчать) оказывает участникам конфликта содействие в организации переговоров и проведении встреч. Участие фасилитатора в разрешении конфликта состоит в том, чтобы помочь конфликтующим сторонам в подготовке встречи; обеспечить их равное участие в обсуждении; добиваться строгого соблюдения повестки дня и процедуры переговоров. При этом фасилитатор не принимает участия в полемике сторон и выработке решений.

2 Консультационное посредничество. Специфика заключается в следующем: конфликтующие стороны получают предварительное согласие посредника на то, что если они не смогут самостоятельно найти решение проблемы, то он выскажет свою точку зрения в порядке консультации. Это мнение посредника не является для сторон обязывающим и выслушивается только в том случае, если переговоры зашли в тупик. Однако участники конфликта могут воспользоваться мнением посредника для достижения соглашения.

3 Посредничество с элементами арбитража. В рамках этой модели влияние посредника на переговорный процесс максимально. Связано это с тем, что участники конфликта до начала переговоров договариваются о том, что, если переговоры зайдут в тупик, посредник вынесет обязательное для исполнения решение по спорному вопросу. Эта договоренность стимулирует конфликтующие стороны, заинтересованные в контроле над достигнутыми результатами, приложить максимум усилий для самостоятельного поиска решения. В любом случае, данная процедура гарантирует, что соглашение между сторонами будет достигнуто. Какой бы вариант посредничества ни был реализован в переговорном процессе, главное, чтобы оно было успешным. Разумеется, наилучшим результатом посреднической деятельности является разрешение конфликта.

Выбор конфликтующими сторонами посредника осуществляется в соответствии с рядом требований, предъявляемых к третьей стороне.

1 Необходимым условием согласия оппонентов на вмешательство посредника является его компетентность, предполагающая, прежде всего, умение досконально проанализировать конфликтную ситуацию и владение навыками посреднической деятельности, это требование во многом определяет также и эффективность усилий посредника по разрешению конфликта. Недостаточная компетентность посредника, наоборот, может привести к срыву переговоров и усилению конфронтации сторон.

2 Другим важным требованием к посреднику является его беспристрастность, которая заключается в том, что посредник должен занимать нейтральную позицию, не оказывая поддержки ни одной из сторон конфликта. Следует отметить, что незаинтересованность посредника все же относительна, поскольку он, как минимум, заинтересован в успехе своей деятельности. Поэтому в данном случае главное – не действительная беспристрастность третьей стороны, а восприятие ее в качестве таковой участниками конфликта.

3 Немаловажное значение имеет и такое требование, как обладание авторитетом. Привлечение к посредничеству общественных организаций или частных лиц во многом обусловлено именно этим. Авторитет, которым обладает в глазах конфликтующих сторон посредник, определяет его возможности воздействовать на участников конфликта. Важно только, чтобы он, в свою очередь, не оказался под влиянием кого-либо из них и тем самым не поставил под сомнение свой нейтралитет.

Структура переговорного процесса состоит из трех последовательных этапов: организационная и теоретическая подготовка к переговорам, реализация переговоров и реализации договоренностей. Поэтому и успешность реализации переговоров зависит от методически выстроенной подготовительной работы.

Этап 1. Организационная подготовка:

- Разработка повестки дня;
- Согласование времени и места проведения, выбор здания;
- Формирование делегации (глава, состав);
- Реализация протокольных мероприятий (согласование логистики движения: встреча, размещение, обеспечение, сопровождение и др.);
- Составление плана рассадки во время переговоров;
- Выработка регламента;
- Деловая переписка (подготовка приглашений, писем, уведомлений, достижение соглашения о переговорах).

Этап 2. Теоретическая подготовка:

- Диагностика состояния осуждаемых проблем;
- Сбор информации об оппоненте (сильные, слабые стороны);
- Прогнозирование ситуации;
- Определение позиций;
- Выбор стратегии и тактики, рамок переговоров;
- Цели и задачи переговоров (цель-минимум и цель-максимум);
- Подготовка возможных вариантов решения;
- Подбор аргументации.

Этап 3. Реализация переговоров. Реализация переговоров – это венечный этап подготовительной работы. Формально переговоры очень простое и даже приятное мероприятие: приветствие, выстраивание отношений, последовательное изложение каждой стороной своей позиции, уточнение от оппонента его взглядов, позиций, позиционные торги, поиск взаимного решения, завершение сделки (принятие решения или признание провала) и

закрепление итогов переговоров (резюме, письменная фиксация итогов, план дальнейших действий, договоренность о их сроках).

Однако для реализации переговоров необходимо заблаговременно провести скрытую работу с целью выработки:

1. Стратегии поведения в ходе переговоров.
2. Выработка границ (предела) диалога.
3. Формирование тактики работы с оппонентом.

Стратегия – это искусство планирования и проведения переговоров. Принятой стратегии необходимо придерживаться до конца переговорного процесса. Классическими подходами к выбору стратегии, как совокупности приемов и способов проведения переговоров, являются следующие:

1. ”Выигрыш-проигрыш“ – суть сводится к девизу: ”Будет так, как решу я“ – жесткая стратегия с выраженным стремлением добиться преимуществ за счет интересов другой применяется в экстремальной ситуации, когда важен только результат и безразличны дальнейшие деловые связи. Не ориентирована на прочные долговременные отношения. Применяется при кратковременных деловых связях. Но! Учитывать, что другая сторона находится под жестким психологическим давлением, поэтому оппонент может саботировать решение и не выполнит соглашение. Ведет к напряженности в отношениях между сторонами, а возможно, и к их разрыву.

2. ”Проигрыш-выигрыш“ – реализуется под девизом ”Я неудачник и всегда был неудачником“ или ”Я человек миролюбивый и готов на все, только бы избежать конфликта между нами“. Стратегия уступить или вообще сорвать переговоры или готовность соглашаться с мнением других, так как не хватает мужества выразить свои истинные чувства и убеждения, легко запугать. Но! Это приводит к существенным уступкам и нарушению собственных интересов. Можно использовать, если результат является второстепенным и служит достижению иных целей, если это завуалированная форма взятки, форма жульничества, если переговоры имеет второстепенное значение и преследуются иные цели.

3. ”Выигрыш-выигрыш“ – девиз переговоров: ”Бизнес – это сотрудничество, а не арена борьбы“. Считается, что выигрыш одного партнера более результативен, если созданы условия для успешной деятельности всех партнеров. В ходе таких переговоров обе стороны удовлетворены решением и готовы приложить максимум для его выполнения.

4. ”Выигрыш-проигрыш“ – ориентирована на достижение собственного выигрыша независимо от того, учитываются или нет интересы оппонента, проявляется, как только один из партнеров начинает чувствовать отсутствие соперничества. Но! эффективна в условиях высокой степени неопределенности из-за отсутствия информации, усиливается, если нет представления о том, как долго будут продолжаться деловые связи.

При определении границ переговоров чаще всего подразумевают учет следующих норм:

1. Некоторые вопросы не могут служить предметом переговоров.

2. Соблюдение стандартов и законов.
3. Сохранение здоровья и безопасности.
4. Профессиональные и этические принципы.

Под тактикой переговоров понимают не только искусство ведения боя, но и искусство целенаправленно влиять на оппонента. В основе ведения переговоров лежит: знание общих принципов ведения переговоров, использование определенных приемов и методов. Владение тактикой означает умение: воздействовать на оппонента и при необходимости оказывать на него силовое давление.

Ведущими тактическими приемами в процессе переговоров выступают следующие.

1. "Просите больше, чем ожидаете получить".
2. Техника "Плюс-Минус" максимум
3. Первое предложение.
4. "Тут что-то не так".
5. Прием "круглые глаза".
6. Только не конфликт.
7. Тактика "Виза, или Можно и получше".
8. Такая корова нужна самому.
9. Время – деньги.
10. Ссылка на авторитет.
11. Тактика "Хороший и плохой парень".
12. Тактика "Малый довесок".
13. Тактика "Уступки".
14. Делайте принятие предложения легким

При подготовке к переговорам целесообразно обогатить свой фразеологический запас разнообразными формами вопросов: вступительные, информационные, контрольные, для ориентира, подтверждающие, ознакомительные, альтернативные, однополюсные, провокационные и заключительные. Чередование использования вопросов позволяет выявить все нюансы позиций оппонента.

При завершении переговорного процесса необходимо провести его предварительный анализ, который заключается в ответах на следующие вопросы: Достигнутые договоренности являются целью переговоров? Какие выявляются последствия по достижению достигнутых договорённостей?

Этап 4. Реализация договоренностей. По окончании переговоров необходимо назначить исполнительный комитет, согласовать проект, составить перечень мероприятий по его достижению, распределить обязанности, назначить ответственных лиц, определить сроки исполнения, организовать сквозной контроль и подготовиться к составлению отчета об его исполнении (внутренний, внешний).

**ТЕМА 9**  
**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**

- 1. Понятие, содержание и типология конфликтов**
- 2. Причины возникновения конфликта**
- 3. Деструктивные и конструктивные последствия конфликтов**
- 4. Стили поведения в конфликтной ситуации**
- 5. Методы разрешения конфликтов**

**1. Понятие, содержание и типология конфликтов**

Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется множество определений и толкований. Мы определяем **конфликт** как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

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. Эти подходы к эффективности организации в большой степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы, в основном, устранят условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе ”человеческих отношений“, также были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

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 и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

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. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. 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.

**Внутриличностный конфликт.** Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако, его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм — 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. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса.

Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия. Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, женщина-руководитель давно планировала в субботу и воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Или агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться, во что бы то ни стало.

Многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против их перевода в другой город, хотя это сулит им солидное повышение в должности и жаловании. Это особенно часто происходит в семьях, где и муж, и жена занимают руководящую должность или являются специалистами. Внутриличностный конфликт может также 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 конфликт.** Этот тип конфликта, возможно, 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. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Или представим, что два художника работают над одной и той же рекламой, но имеют разные точки зрения относительно способа ее подачи. Каждый старается убедить директора принять его точку зрения. Аналогичным, только более тонким и длительным, может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.

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. Как правило, взгляды, и цели таких людей различаются в корне.

**Конфликт между личностью и группой.** Как показал Хоторнский эксперимент, 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. Например, кто-

то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое "чрезмерное" усердие как негативное поведение.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его или ее все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар – изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

**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. Во время Хоторнского эксперимента, например, было обнаружено, что работники сообща решили работать ниже норм, установленных руководством. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство, но по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея окончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов «на свое место». Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и

стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это – яркие примеры дисфункционального конфликта.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта, как правило, ориентирован на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а также об экономии на масштабах. Держать большие товарные запасы, чтобы быстро выполнять заказы, как предпочитает отдел сбыта, значит увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделений. Дневная смена медицинского персонала может обвинить ночную смену в том, что та плохо ухаживает за больными. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

Таблица 9.1 – Классификация конфликтов

<b>Классификационный признак</b>	<b>Виды конфликтов</b>	<b>Сущность или причины конфликтов</b>
Отношения: работодатель – наемный работник	Индивидуальный трудовой конфликт	Конфликт (трудовой спор), обусловленный нарушением работодателем трудового законодательства или небрежным отношением наемного работника к выполнению своих обязанностей
	Коллективный трудовой конфликт	Споры между работодателем и представителями трудового коллектива (как правило, это органы профсоюзов) по поводу условий труда и социально- бытовых условий для работников организации
Субъекты конфликта	Внутриличностные	Обусловлены противоречием человека с самим собой; порождаются: а) необходимостью выбора между взаимоисключающими вариантами действий; б) потребностями и возможностями; в) влечениями и обязанностями
	Межличностные	На 75-80% порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов. Иногда люди с разными чертами характера, ценностями и взглядами просто не могут ладить друг с другом
	Между личностью и группой	Обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения; противоречиями между ожиданиями группы и ожиданиями отдельного человека

	Межгрупповые	Организации состоят из множества групп, между которыми в процессе работы могут возникать конфликты. Они порождаются борьбой за ограниченные ресурсы или сферы влияния
Уровень конфликта	Горизонтальные	Конфликты между отдельными подразделениями
	Вертикальные	Конфликты между различными уровнями иерархии
Характер конфликта	Объективные	Связаны с реальными проблемами и недостатками, возникающими в организации
	Субъективные	Обусловлены психологической несовместимостью людей, их нежеланием понять друг друга
Степень открытости конфликта	Скрытые	Конфликты прячут от посторонних глаз. Они развиваются в форме интриги
	Открытые	Конфликты, о которых знает руководство организации и ее члены
Последствия конфликта	Конструктивные	Приводят к принятию обоснованных решений и предполагают возможность рациональных преобразований в организации, способствующих ее развитию
	Деструктивные	Конфликты, не имеющие под собой реальной почвы, но которые могут нанести вред организации, в том числе служить препятствием достижению стоящих перед ней целей

### 2. Причины возникновения конфликта

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

**Распределение ресурсов.** Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что друга получат меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных – люди всегда

хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликтам.

**Взаимозависимость задач.** Возможность конфликта существует везде, то один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро отремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать, как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях выполнять свое собственное задание. Это может привести к конфликту между группой и тем инженером, который, по их мнению, плохо работает. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Обсуждая межгрупповой конфликт, мы привели пример конфликта между линейным и штабным персоналом. Причиной такого конфликта будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктового, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым, уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

**Различия в целях.** Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта

может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

**Различия в представлениях и ценностях.** Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководителей отдела сбыта, кадровой службы, и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делая то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт. Конфликты часто возникают в университетах между факультетами, ориентированными на образование (бизнес и техника). Конфликты также часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой больным помощи.

**Различия в манере поведения и жизненном опыте.** Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Вам, конечно, встречались люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. И вот такие ершистые личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

**Неудовлетворительные коммуникации.** Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не "выжимать соки" из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, – неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

### **3. Деструктивные и конструктивные последствия конфликтов**

Различают функциональные (конструктивные) и дисфункциональные (деструктивные) последствия конфликтов.

Функциональные (конструктивные) последствия конфликта – условия, способствующие достижению целей организации, сложившиеся в организации в результате эффективного управления конфликтами.

Дисфункциональные (деструктивные) последствия конфликта – условия, препятствующие достижению целей организации, сложившиеся в организации в результате непрофессионального управления конфликтами.

#### **Конструктивные последствия конфликта**

Имеется семь функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и "диагноз" ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки.

Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Основные функциональные (конструктивные) последствия конфликтов:

- улучшаются отношения между сотрудниками;
- решение, принятое совместными усилиями, быстрее выполняется;
- все стороны чувствуют себя причастными к решению спорных проблем, что создает дополнительные мотивы к труду;
- конфликтующие стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов;
- работники более спокойно относятся к разногласиям, возникающим в организации;
- работники могут открыто высказывать свое мнение, отличное от старших по должности.

В конечном итоге функциональные (конструктивные) последствия конфликтов приводят к принятию обоснованных решений, способствуют повышению эффективности деятельности организации.

**Деструктивные последствия конфликта.** Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие функциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей.

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

В конечном итоге дисфункциональные (деструктивные) последствия конфликтов препятствуют эффективному взаимодействию сотрудников организации, что приводит к снижению ее конкурентоспособности, а порой, и к банкротству.

#### **4. Стили поведения в конфликтной ситуации.**

##### **Межличностные стили разрешения конфликтов**

Известны, пять основных межличностных стилей: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

**Уклонение.** Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэйк и Джейа Мутон, 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 им, 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 признаке конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Влэйк и Мутон отмечают: «Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: «Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошем, что проявилось здесь сегодня». В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри 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. Согласно Блэйку и Мутон, «конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника». Этот 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. Как отмечают Блэйк и Мутон, «такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс – это удовлетворенность тем, что доступно, а неупорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных».

**Решение проблемы.** Данный стиль – признание различий во мнениях, 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. Обсуждая этот стиль, Блэйк и Мутон отмечают, что ”расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранять лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликт возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми. Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом“.

Таким образом, в сложных ситуациях, не 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. Из исследований нам известно, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании. В этих высокоэффективных Организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение, пока, наконец, не находили его. Они также старались предотвратить или уменьшить назревание конфликта, концентрируя реальные полномочия принимать решения в тех подразделениях и уровнях управленческой иерархии, где сосредоточены наибольшие знания и информация о факторах, влияющих на решение. Хотя исследований в этой области еще не так много, ряд трудов подтверждает эффективность данного подхода к управлению конфликтной ситуацией.

### 5. Методы разрешения конфликтов

Как мы уже говорили, руководителям не следует считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие 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. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

**Структурные методы** – это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление

общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

**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 поняла, 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. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, 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 межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями – отделом сбыта и производственным отделом – сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производством и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

**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.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко

сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Изложение высших принципов (ценностей) организации, как это сделала компания "Эппл", раскрывает содержание комплексных целей. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала.

**Структура системы вознаграждений.** Вознаграждения можно использовать 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. Или может возникнуть конфликт между отделом сбыта и кредитным отделом фирмы. Стараясь увеличить объем продаж, отдел сбыта может не уложиться в рамки, установленные отделом кредитов. Это ведет к сокращению возможностей получения кредитов и, следовательно, к снижению авторитета кредитного отдела. В такой ситуации кредитный отдел может усугубить конфликт, не дав согласия на неординарную операцию и лишая отдел сбыта соответствующих комиссионных.

Подводя итог, заметим, что 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.

**ТЕМА 10**  
**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ИМИДЖ**  
**ОРГАНИЗАЦИИ**

1. Сущность организационной культуры. Виды организационных культур, субкультуры
2. Способы и методы передачи и поддержания культуры
3. Изменение культуры организации и влияние культуры на организационную эффективность
4. Сущность и задачи формирования имиджа организации
5. Структурные модели имиджа организации
6. Этапы создания корпоративного имиджа организации

**1. Сущность организационной культуры. Виды организационных культур, субкультуры**

Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели.

Существует несколько определений организационной (корпоративной) культуры. Она трактуется как:

- усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые определяют ее поведение;
- атмосфера или социальный климат в организации;
- доминирующая в организации система ценностей и стилей поведения.

**Организационная культура** – это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

Организационная культура выполняет две основные **функции**:

- внутренней интеграции: осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;
- внешней адаптации: помогает организации адаптироваться к внешней среде.

Основные элементы организационной культуры:

– Поведенческие стереотипы: общий язык, используемый членами организации; обычаи и традиции, которых они придерживаются; ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях.

– Групповые нормы: свойственные группам стандарты и образцы, регламентирующие поведение их членов.

– Провозглашаемые ценности: артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа ("качество продукции", "лидерство на рынке" и т.п.).

– Философия организации: наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам.

– Правила игры: правила поведения при работе в организации; традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации; "заведенный порядок".

– Организационный климат: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами.

– Существующий практический опыт: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

### **Доминирующие культуры и субкультуры.**

В организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры.

Доминирующая культура выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации. Это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации.

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально. Когда одно производственное отделение какого-то конгломерата имеет уникальную культуру, отличающуюся от других отделений организации, то существует вертикальная субкультура. Когда специфический отдел функциональных специалистов (такой, как бухгалтерский или торговый) имеет набор общепринятых понятий, то формируется горизонтальная субкультура.

Особенности субкультуры каждой структурной единицы организации влияют друг на друга и формируют общую часть культуры организации.

В успешно работающих организациях существует собственная культура, которая приводит их к достижению положительных результатов. Организационная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации, генерирует

приверженность целям организации; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников.

Классификация организационных субкультур может проводиться по разным основаниям:

1. По степени совпадения ценностей субкультуры с ценностями организационной культуры в целом можно выделить:

– ”передовую субкультуру“ – как правило, это субкультура центрального аппарата управления (который больше всего и влияет на доминирующую культуру), где приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации;

– ”неконфликтующую субкультуру“, где ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами группы наряду с набором других ценностей, не конфликтующих с общепринятыми. Чаще всего «неконфликтующая» субкультура существует в отдаленных от центра подразделениях организации (территориальных или функциональных). Именно так субъекты организации приспосабливаются к специфике деятельности или местным условиям;

– ”контркультуру“ – носителями этого типа субкультур являются члены организации, отвергающие ценности доминирующей в организации культуры. Как правило, ”контркультуры“ можно расценивать как выражение недовольства индивидов или групп тем, как центральный управленческий аппарат организации распределяет организационные ресурсы. Не имея возможности открыто противостоять прямым указаниям руководства, носители ”контркультуры“ выражают несогласие с существующими условиями деятельности путем формирования и культивирования особой системы ценностей и правил поведения, противоречащей доминирующей в организации культуре.

2. По тому, какие подразделения в организации являются носителями той или иной субкультуры, выделяются:

– субкультуры территориальных подразделений организации, например субкультуры национальных представительств международных компаний (во многом обусловленные необходимостью привлекать для работы местный персонал) или филиалы организаций в странах с большой территорией;

– субкультуры различных функциональных подразделений организации.

3. По степени вовлеченности носителей субкультуры в управленческие процессы в организации можно выделить:

– субкультуру топ-менеджмента компании;

– субкультуру руководителей среднего звена;

– субкультуру рядовых сотрудников организации.

В процессе своего развития различные субкультуры определенным образом позиционируются относительно друг друга: они либо изолируются,

либо одна субкультура вытесняется другой, более сильной, либо взаимодействуют, налаживая связи и видоизменяясь.

Отсутствие внимания со стороны руководителей организации к различным субкультурам превращает обозначенные различия в противоречия и открытые конфликты, препятствующие эффективной работе и достижению корпоративных целей. Например, часто бывают случаи, когда субкультура одного отдела перевешивает культуру другого и, что еще хуже, культуру организации в целом. Таким образом, из единого организма компании получается несколько подразделений, не имеющих общей системы ценностей и не воспринимающих общих целей руководства.

В качестве одного из методов управления организационной культурой с точки зрения устранения противоречий между отдельными составляющими ее субкультурами можно назвать усиление контактов между носителями разных субкультур (например, этого можно добиться во время обучения сотрудников: если отправлять на учебу сотрудников из разных подразделений, они не только приобретают нужные знания, но и начинают больше общаться между собой).

Феномен субкультур требует к себе внимания со стороны руководителей. Для эффективного управления организацией руководитель должен хорошо представлять, какие субкультуры существуют в его организации, уметь адекватно оценивать влияние, которое они могут оказать на достижение организационных целей, а также управлять ими.

В случае если та или иная субкультура начинает представлять угрозу для функционирования и развития организации, необходимо принятие жестких административных мер по исправлению ситуации: перевод сотрудника, являющегося вдохновителем "контркультуры", в другое подразделение организации и т.п. Чаще всего речь идет не о "примирении", а об устранении субкультур, способных причинить вред организации.

### **Сильная и слабая культура.**

Необходимо различать сильную и слабую культуру. Сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура.

Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (понятий) среди своих членов, имеют слабую культуру. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей. Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: главные ценности организации должны постоянно поддерживаться.

### 2. Способы и методы передачи и поддержания культуры

Самые эффективные способы передачи культуры – это **информация, традиции, символы и язык.**

Информация содержит описание событий, связанных с образованием организации; ключевых решений, которые определяют стратегию организации в будущем; высшего звена управления. Она позволяет соизмерять прошлое с настоящим, обеспечивает объяснение текущей практической деятельности организации.

Традиции. Соблюдение сложившихся традиций является средством для передачи культуры, так как с традициями связаны главные ценности организации.

Символы. Дизайн и планировка территории и зданий, мебели, стиль руководства, одежда являются материальными символами, которые передаются работникам. Важна и степень равноправия в организации, обеспечиваемая высшим менеджментом, виды и типы поведения (т. е. рискованность, консерватизм, авторитарность, участие, индивидуализм, социальность), которые считаются приемлемыми.

Язык. Многие организации и их подразделения используют язык как способ идентификации членов организации с ее культурой или субкультурой. Изучая его, члены организации свидетельствуют о своем принятии этой культуры и таким путем помогают ее сохранять. Принятая в организации терминология действует как общий знаменатель, который объединяет членов организации на основе признанной культуры или субкультуры

Таким образом, источниками организационной культуры являются: 1) взгляды, ценности и представления основателей организации; 2) коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации; 3) новые взгляды, ценности и представления, привнесённые новыми членами организации и руководителями.

К наиболее общепринятым **методам формирования** организационной культуры относятся:

1. Экономические методы связаны со свободно-договорными товарно-денежными отношениями на взаимовыгодной основе, отражают стремление сотрудников к достижению основной цели участия в деятельности организации.

Экономические методы используются для воздействия на витальные потребности сотрудников, снижая значимость материальных стимулов они способствуют выдвиганию на первый план потребностей социального, духовного, творческого уровней. Экономическая стабильность предприятия, участие в собственности, в прибыли и/или в процессе принятия решений, премирование, льготы демонстрируют эффективность принципов, ценностей, норм поведения, пропагандируемых руководством.

2. Административные – к ним можно отнести методы прямого, официального указания принципов, стандартов, норм и правил поведения в сочетании с административными санкциями со стороны руководства организации, основанные на отношениях власти и подчинения, например, устав, трудовой распорядок, организация дисциплинарных отношений, информирование.

Административные методы отличаются точностью, определенностью, однозначностью и устойчивостью, что позволяет быстро адаптироваться к ним сотрудников, ориентироваться и апеллировать к ним в случае возникновения спорных ситуаций. Административные методы согласуются со стратегией развития организации и кадровой политикой, являются очень эффективными в случае преобладания нормативной регуляции деятельности и применяются в комплексе с системой стимулирования. Критерии отбора кадров, развития и обучения персонала, формирование миссии и стратегии, структура организации, распределение функций и обязанностей можно отнести к административным методам формирования корпоративной культуры.

3. Психологические методы – связанные с использованием групповых процессов для воздействия на личность, входящую в трудовой коллектив, и отдельных, особенно авторитетных работников (групповое давление, влияние), а также психологических способов воздействия на личность и особенностей восприятия и усвоения нужных образцов поведения (заражение, подражание, научение).

4. Символические – связанные с материальным воплощением основных идей и ценностей организационной культуры (в виде символов, лозунгов, логических и смысловых ассоциаций, поведенческих культурных форм, пространственного расположения и т. п.).

Символические методы направлены на продуцирование и использование культурных форм, назначение которых – зафиксировать и передать культурный опыт эффективного взаимодействия другим поколениям сотрудников. Данные методы отличаются большой эмоциональной насыщенностью, которая привлекает сотрудников к их использованию, высокой скоростью воздействия, концентрируя в себе смысловые и технологические идеи. Именно символические методы позволяют отделить одну общность от другой, придают ей неповторимый колорит.

Существуют различные способы, инструменты, которые способствуют внедрению желаемой организационной культуры. В наиболее обобщенном виде они представлены:

- поведением руководителя;
- системой стимулирования и мотивации;
- критериями отбора в организацию;
- обучением персонала;
- организационными традициями и порядками;
- заявлениями, призывами, декларацией руководства;

– широким внедрением корпоративной символики.

Обычно организация растёт за счёт привлечения новых членов, приходящих из организаций с другими культурами. Новые члены организации, хотя бы они этого или нет, заносят в неё ”вирус“ другой культуры. Какая из культур ”выживет“, во многом зависит от её силы, так как последнее влияет на интенсивность определённых образцов поведения.

Существующие **методы поддержания** организационной культуры повторяют методы формирования, но обладают меньшей интенсивностью воздействия и характеризуются переводом актуального поведения в культурную форму. Основными группами методов являются следующие.

**Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров.** Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер даёт знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Обычно объекты внимания закрепляются в миссии, в мифах и легендах, выделяются на примере героев, которые правильно вели себя в неоднозначной ситуации.

**Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.** В данных ситуациях менеджеры и их подчинённые раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе её и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих её в определённой мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность ”номер один“, видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что несомненно усилит данный аспект культуры в компании. Иногда приводит к формированию технологии преодоления кризиса, правильного поведения, кристаллизации ролей.

**Моделирование ролей, обучение и тренировка.** Аспекты организационной культуры усваиваются подчинёнными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные ”культурные“ сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчинённым по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может также демонстрировать подчинённым, например, определённое отношение к клиентам или умение слушать других. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определённые аспекты организационной культуры.

**Критерии определения вознаграждений и статусов.** Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определённым образцам поведения и, таким образом,

расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом.

В этом же направлении работает **система статусных позиций** в организации. Так распределение привилегий указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.

Вместе с тем практика свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

**Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.** Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и её руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно её членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

**Организационные символы и обрядность.** Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но также через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии, называемые образцами поведения.

### 3. Изменение культуры организации и влияние культуры на организационную эффективность

Различается два пути влияния культуры на организационную жизнь. Первый – культура и поведение взаимно влияют друг на друга. Второй – культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают. Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается **влияние** культуры на организацию. Обычно эти переменные выступают основой анкет и вопросников, которые используются для описания культуры той или иной организации.

Набор переменных, выбираемых руководством для анализа организации, может быть связан непосредственно с **уровнем организационного взаимодействия**: организация – внешняя среда; группа – группа; индивид – организация. При этом для каждого уровня (индивид, группа, организация) могут измеряться как **эффективность** их функционирования с точки зрения интересов организации, так и **удовлетворенность**. Кроме того, каждая из указанных групп переменных может рассматриваться во временном аспекте, т.е. быть преимущественно ориентированной на краткосрочную или долгосрочную перспективу. Однако такая ”теоретизированная“ трехмерная модель определения влияния культуры на организацию сложна для применения на практике и в основном используется в исследовательской работе (рис. 10.1).

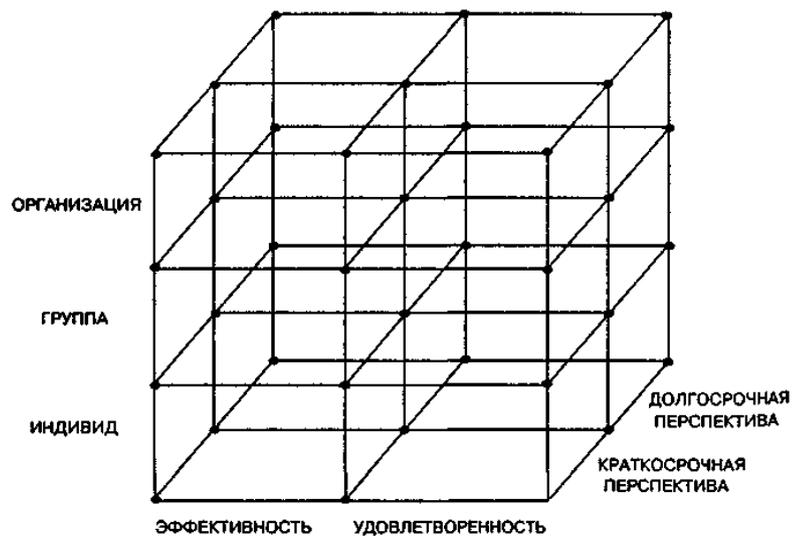


Рисунок 10.1 – Модель выбора переменных для исследования влияния культуры на организацию

**Модель Сате.** Влияние культуры на организационную жизнь В. Сате рассматривает через семь *процессов*:

- кооперация между индивидами и частями организации;
- принятие решений;
- контроль;
- коммуникации;
- посвященность организации;
- восприятие организационной среды;
- оправдание своего поведения.

При этом первые три процесса корреспондируются с первым, поверхностным уровнем организационной культуры или образцами организационного поведения, а следующие четыре – со вторым, подповерхностным уровнем, имеющим ”ценностную“ основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

**Кооперацию** как образец поведения в организации нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, так как нельзя предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других – внутренняя конкуренция. Говоря другими словами, все зависит от того, какая философия преобладает: индивидуалистская или коллективистская.

Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как

организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

Сущность процесса контроля заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления существуют три механизма контроля: рынок, администрирование, клановость. Обычно в организациях присутствуют все три механизма сразу, но в разной степени. При рыночном механизме контроля полагаются в основном на цены. Лежащее в основе этого предположение заключается в том, что меняющиеся цены и платежи должны стимулировать необходимые изменения в организации.

**Административный механизм** контроля строится на формальном авторитете. Сам процесс состоит в изменении правил и процедур посредством издания директив. В основе данного механизма лежат два предположения:

- сверху виднее, какими мерами достичь желаемого результата;
- работники подчиняются без вопросов в пределах разделяемых базовых предположений.

**Клановый механизм** контроля всецело основан на разделяемых верованиях и ценностях. Именно из них исходят члены организации при осуществлении своих действий. Предполагается также, что работники достаточно привержены организации, знают, как действовать в рамках данной культуры. По мере роста и развития организации клановый механизм заменяется административным, а затем и рыночным.

Влияние культуры на **коммуникации** происходит по двум направлениям. Первое – это отсутствие необходимости коммуницировать в делах, по которым имеются разделяемые предположения. В этом случае определенные действия совершаются как бы без слов. Второе – разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений. Так, если в компании работник не считается приложением к машине, то и известие о предстоящей автоматизации или роботизации не вызовет в нем шока.

Содержание культуры влияет также на содержание коммуникации. В одних организациях ценится открытость коммуникаций, а в других – наоборот.

Индивид чувствует себя **посвященным организации** тогда, когда он отождествляет себя с последней и испытывает некоторую эмоциональную связь с ней. Сильная культура делает сильным отождествление и чувства индивида по отношению к организации. Также работники могут активизировать свои действия в стремлении помочь организации.

**Восприятие** индивидом организационной реальности или то, что он видит, обусловлено в значительной мере тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации! общей интерпретацией их опыта. В организациях, где высоко ценится своевременное обслуживание потребителя, восприятие недостатка в ресурсах для работы не будет интерпретировано как

необходимости изменения выработанного расположения к клиенту. В противоположном случае клиент может серьезно пострадать.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая **оправдание их поведению**. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправдываемые таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменять культуру через изменение в поведении. Однако для успеха этого процесса необходимо обеспечить, чтобы люди не могли бы оправдывать свое новое поведение "старой" культурой.

**Модель Питерса – Уотермана.** Авторы известного бестселлера "В поисках успешного управления" Т. Питерс и Р. Уотерман обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они "вывели" ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху:

- вера в действия;
- связь с потребителем;
- поощрение автономии и предприимчивости;
- рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;
- знание того, чем управляешь;
- не заниматься тем, чего не знаешь;
- простая структура и немногочисленный штат управления;
- одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.

*Вера в действия.* Согласно этой ценности, решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их неприятию.

*Связь с потребителем.* Для успешно действующих компаний потребитель представляет фокус в их работе, так как именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворенность потребителя для таких фирм составляет сердцевину их организационной культуры.

*Автономия и предприимчивость.* Компании, борющиеся с недостатком нововведений и бюрократией, "делятся" на более мелкие управляемые части и предоставляют им, а также отдельным индивидам определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается через распространение в организации легенд и историй о своих собственных "Эдисонах" и "фордах".

*Производительность зависит от человека.* Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов.

Вера в то, что отношение к людям с уважением и достоинством ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций.

*Знай то, чем управляешь.* В соответствии с этой глубоко укоренившейся культурной нормой успешных компаний ожидается, что они управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, через посещение руководителями управляемых ими объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.

*Не занимайся тем, чего не знаешь.* Данное положение относится к разряду одной из важных характеристик культуры успешно действующих фирм. Эти фирмы не приемлют диверсификации в сторону *о*: основного бизнеса.

*Простые структуры и мало управленцев.* Типичным для успешно действующих компаний является наличие небольшого числа уровней управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, особенно в высшем эшелоне. Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на дела организации и, главное, на ее результаты. Согласно этой культурной ценности, менеджеры больше ориентируются на уровень выполнения подчиненными своей работы, а не на наращивание своих штатов.

*Одновременная гибкость и жесткость в организации.* Парадокс этого атрибута организационной культуры успешных компаний раз решается следующим образом. Высокая организованность в них достигается за счет того, что все работники понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает и интегрирует. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму "руководящих" вмешательств и минимизации числа регулирующих правил и процедур. Это поощряет новаторство и стремление брать на себя риск. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля.

**Модель Парсонса.** В более общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – **AGIL**:

- адаптация;
- достижение целей;
- интеграция;
- легитимность.

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных

ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Данная модель исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

**Модель Квина – Рорбаха.** Идеи Т. Парсонса были развиты и конкретизированы Р. Квином и Дж. Рорбахом в их модели ”Конкурирующие ценности и организационная эффективность“, объясняющей влияние тех или иных групп ценностей на организационную эффективность. В развитие модели AGIL было предложено рассматривать это влияние не в одном, а в трех измерениях. Поэтому использовалась модель так называемых «конкурирующих ценностей».

Данная модель включает следующие три измерения:

– интеграция – дифференциация: относится к проектированию работ и организации в целом. Данное измерение указывает на степень, с которой в организации делается упор либо в сторону контроля (предпочитаются стабильность, порядок и предсказуемость), либо в сторону гибкости (предпочитаются нововведения, адаптация и изменения);

– внутренний фокус – внешний фокус: данное измерение отражает преобладание в организации интереса либо к устройству ее внутренних дел (скоординированность и удовлетворенность работников), либо к укреплению положения организации как целого во внешней среде;

– средства/инструменты – результаты/показатели: измерение в модели демонстрирует различие в концентрации внимания, с одной стороны, на процессы и процедуры (планирование, установление целей и др.), а с другой – на окончательные результаты и показатели их измерений (производительность, эффективность и др.).

На рис. 10.2 показано, как эти три измерения ”рождают“ четыре различных подхода к моделям организационной эффективности:

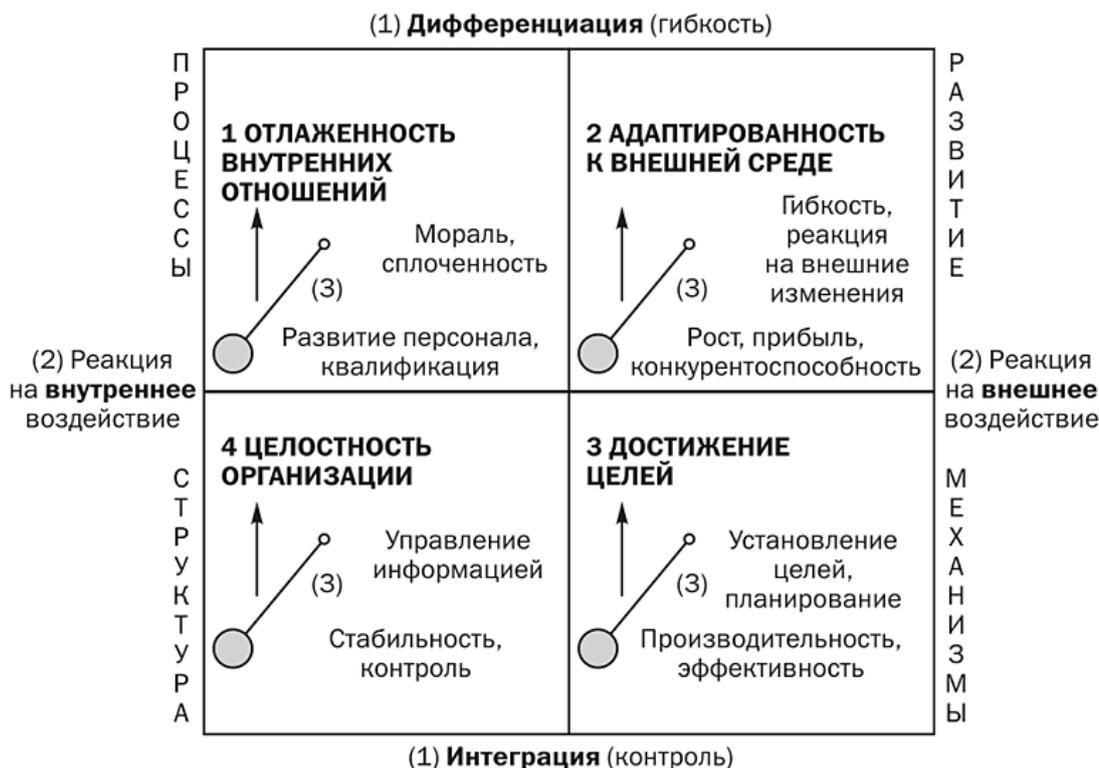
квадрант 1 – подход ”человеческих отношений“, отражающий состояние поддержания системы социальных отношений, обязательств людей, децентрализации и дифференциации через развитие сплоченности и квалификационных навыков у работников;

квадрант 2 – подход ”открытой системы“, отражающий состояние децентрализации и дифференциации, роста и адаптации, улучшения конкурентной позиции для всей организации через концентрацию на развитии гибкости и способности к приобретению необходимых ресурсов;

квадрант 3 – подход ”рационально-целевой“, отражающий усиление конкурентной позиции организации в целом, максимизацию результатов,

централизацию и интеграцию через акцентирование внимания на планировании, эффективности и производительности;

квадрант 4 – подход ”внутренних процессов“, отражающий состояние централизации и интеграции, консолидации и преемственности, поддержания системы социальных отношений через распределение информации и укрепление стабильности и порядка.



- (1) – «первое измерение»: дифференциация / интеграция  
 (2) – «второе измерение»: внутренний / внешний фокус  
 (3) – «третье измерение»: средства – результаты – показатели

- – средства (предметы и методы), используемые на данном участке  
 ● – показатели измерения результатов управленческой деятельности на данном участке  
 ↑ – направленность управленческой деятельности на данном участке

**Рисунок 10.2 – Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности (по Квину – Рорбаху)**

Данная общая модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими. Измерение конкурирующих ценностей в модели Квина – Рорбаху производится с помощью ”шкалированных“ вопросников. Поэтому модель может использоваться как

эффективный инструмент организационной диагностики. В отличие от одномерных моделей, в данном случае нельзя получить "единственно верный ответ" об эффективности организации. Модель выявляет недостатки во всех четырех своих частях в той степени, в которой они присутствуют в деятельности организации.

#### **4. Сущность и задачи формирования имиджа организации**

Одним из важных аспектов общего восприятия и оценки организации является впечатление, которое она производит, то есть ее имидж (образ). Независимо от желаний, как самой организации, так и специалистов по связям с общественностью, имидж является объективным фактором, играющим существенную роль в оценке любого социального явления или процесса

**Содержание понятия имиджа организации включает две составляющие:**

– описательную (информационную) составляющую, которая представляет собой образ организации, или совокупность всех представлений (знаний) об организации.

– оценочную составляющую, которая существует в силу того, что хранящаяся в памяти информация не воспринимается безразлично, а пробуждает оценки и эмоции, которые могут обладать различной интенсивностью, поскольку конкретные черты образа организации могут вызывать более или менее сильные эмоции, связанные с их принятием или осуждением.

**Особенностью имиджа организации** является то, что, он ориентирован на восприятие. Цель его состоит в том, чтобы у субъектов, находящихся вне и внутри организации, сложился образ данной фирмы, способствующий достижению целей и задач, которые ставит руководство.

В самом деле, пять принципов А.Пейджа успешных корпоративных PR сегодня так же актуальны, как и в 1930-х годах, а именно:

– добиться того, чтобы руководство компании подвергало тщательному анализу свои отношения с обществом;

– создать систему информирования всех сотрудников о политике компании и принятой в ней повседневной практике;

– создать систему предоставления тем сотрудникам, которые непосредственно общаются с людьми, всей необходимой информации, умений и навыков, необходимых для того, чтобы они вели себя разумно и вежливо по отношению к клиенту;

– создать систему, позволяющую передавать руководству компании вопросы и критические замечания со стороны сотрудников и общественности;

– поощрять честный и открытый диалог при обсуждении деятельности компании в обществе.

Можно определить **основные задачи формирования имиджа организации:**

- повышение престижа организации, т.к. разработка фирменного стиля свидетельствует о внимании компании не только к вопросам производства;
- повышение эффективности рекламы и различных мероприятий по продвижению товара. Облегчение введения на рынок новых товаров (услуг), т.к. организации со сложившимся имиджем вывести товар на рынок легче;
- повышение конкурентоспособности организации, т.к. в условиях равного товара конкуренция ведется на уровне имиджей фирм.

### 5. Структурные модели имиджа организации

**Структуру имиджа организации** составляют представления людей относительно организации, которые **условно можно разделить на восемь групп** (компонент):

**1. Имидж товара (услуги)** – составляют представления людей относительно уникальных характеристик, которыми, по их мнению, обладает товар. **Функциональная ценность товара** – основная выгода или услуга, которую обеспечивает товар. **Дополнительные услуги** (атрибуты) – то, что обеспечивает товару отличительные свойства:

- необходимые атрибуты: название, дизайн, упаковка, качество, набор свойств;
- подкрепляющие атрибуты: условия платежей, послепродажное обслуживание, гарантия, доставка, установка.

Данный подход, в соответствии с концепцией мультиатрибутивного товара, дает описание различных характеристик, определяющих глобальное восприятие товара.

**2. Имидж потребителей товара.** Для товаров широкого потребления имидж пользователей товара включает представления о стиле жизни, общественном статусе и характере потребителей.

**Стиль жизни** представляет собой одну из характеристик образа жизни – индивидуальные социально-психологические особенности поведения и общения людей. Специалисты по социальной психологии выделяют три основных детерминанты стиля жизни: индивидуальные личностные ценности, или ценностные ориентации; интересы и мнения личности, демонстрирующие ее систему ценностей; активность личности. Ценностные ориентации – твердые и стойкие убеждения в том, что определенная жизненная цель и определенные способы ее достижения являются наилучшими. Интересы личности – актуальные потребности личности, то, что она считает для себя важным в окружающей среде. Мнения касаются идей личности, того, что она думает о себе, об окружающей среде, политике, промышленности, экологии и т.д. Активность личности – ее характерное поведение и манера проводить время. **Общественный статус потребителя** – показатель положения потребителей

товара в обществе, который основан на существовании таких социальных позиций, как пол, возраст, образование, профессия, жизненный цикл семьи и т.д., а также оценке значимости указанных позиций, выражаемых в понятиях ”престиж“, ”авторитет“ и др. **Характер потребителей** представляет собой совокупность устойчивых психологических черт личности, оказывающих влияние на ее поведение. Так, характер человека, можно описать при помощи таких присущих ему черт, как: жизнерадостность, коммуникабельность, уверенность в себе, консерватизм и т.д.

**3. Внутренний имидж организации** – представления работников о своей организации. Работники рассматриваются здесь не только как фактор конкурентоспособности организации, одна из ключевых групп общественности, но и как важный источник информации об организации для внешних аудиторий. Основными детерминантами внутреннего имиджа являются культура организации и социально-психологический климат.

**Культура организации.** Управление персоналом в организации носит многоуровневый характер. Каждый уровень включает в себя ряд систем. Первый уровень – уровень социальной адаптации – включает системы подбора и обучения персонала, способствующие быстрому усвоению культуры организации, а также форм предметной деятельности (способов выполнения профессиональных обязанностей). В случае успешной адаптации новые работники становятся носителями культуры организации и в последующем передают ее новому поколению. Второй уровень структуры управления персоналом может быть назван ”уровнем отношений“, так как его составляют система власти, или отношений руководства и подчинения; система внутренних коммуникаций, опосредующих отношения между руководителями и подчиненными, а также между работниками; и система взаимодействия (отношений) с внешней средой. И третий уровень – уровень мотивации – включает систему аттестаций – оценки работы персонала на основании принятых в организации критериев; систему вознаграждений; систему социальных трансферов (трудовых и социальных льгот); систему идентификации.

**Социально-психологический климат в организации** – социально-психологическое состояние коллектива, результат совместной деятельности людей, их межличностных отношений, детерминированных не столько объективными условиями, сколько субъективной потребностью людей в общении, и ее удовлетворением. Другими словами, социально-психологический климат организации можно рассматривать как удовлетворенность/неудовлетворенность членов организации межличностными отношениями, которая проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие и оценка условий жизни и работы личности в коллективе.

**4. Имидж основателя и/или основных руководителей организации.** Имидж основателя и/или основных руководителей (речь идет об

индивидуальном имидже каждого руководителя) включает представления о намерениях, мотивах, способностях, установках, ценностных ориентациях и психологических характеристиках основателя (руководителей) на основе восприятия открытых для наблюдения характеристик.

Внешность в значительной мере влияет на то, что думают о человеке другие, так как люди склонны связывать отдельные внешние характеристики с определенными характерологическими чертами. К особенностям вербального и невербального поведения относятся мимика, жестикация, улыбка, контакт глаз и, наконец, речь, которая характеризуется тембром, тоном, громкостью голоса, артикуляцией и произношением. Параметры неосновной деятельности составляют социальное происхождение, этапы профессиональной карьеры, семейное окружение, интересы, мнения, активность личности вне работы (спорт, хобби, манера проводить отпуск).

**5. Имидж персонала** – собирательный обобщенный образ персонала, раскрывающий наиболее характерные для него черты. Имидж персонала формируется, прежде всего, на основе прямого контакта с работниками организации. При этом каждый работник может рассматриваться как «лицо» организации, по которому судят о персонале в целом.

**6. Визуальный имидж организации** – представления об организации, субстратом которых являются зрительные ощущения, фиксирующие информацию об интерьере и экстерьере офиса, торговых и демонстрационных залах, внешнем облике персонала, а также фирменной символике (элементах фирменного стиля).

На визуальный имидж организации оказывают влияние индивидуальные (эстетический вкус), психологические и этнические (символика цвета в различных национальных культурах) особенности восприятия предметов, в том числе одежды, помещений и их оформления. Кроме того, визуальный имидж организации находится под воздействием социальных факторов, таких как мода, мнение значимых других.

**7. Социальный имидж организации** – представления широкой общественности о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества. Социальный имидж формируется посредством информирования общественности о социальных аспектах деятельности организации, таких как спонсорство, меценатство, поддержка общественных движений, участие в решении проблем экологии, занятости, здравоохранения и тд., содействие конкретным лицам.

**8. Бизнес-имидж организации** – представления об организации как субъекте определенной деятельности. В качестве основных детерминант бизнес-имиджа предпринимательских организаций выступают деловая репутация, или соблюдение этических норм бизнеса в осуществлении предпринимательской деятельности, а также деловая активность организации, индикаторами которой являются:

- объем продаж;

- относительная доля рынка;
- инновационность технологии и степень ее освоения;
- патентная защита;
- разнообразие товаров;
- гибкость ценовой политики;
- доступ к сбытовым сетям.

### **6. Этапы создания корпоративного имиджа организации**

Рост внимания к проблеме формирования сильного, т.е. способного оказывать положительное для фирмы влияние на маркетинговое окружение, имиджа организации не случаен. Сильный корпоративный имидж становится необходимым условием достижения фирмой устойчивого и продолжительного делового успеха. Во-первых, сильный имидж организации дает эффект приобретения организацией определенной рыночной силы, в том смысле, что приводит к снижению чувствительности к цене. Во-вторых, сильный имидж уменьшает заменяемость товаров, а значит, защищает организацию от атак конкурентов и укрепляет позиции относительно товаров-заменителей. И, в-третьих, сильный имидж облегчает доступ фирмы к ресурсам разного рода: финансовым, информационным, человеческим и т.д.

Стратегическое управление создает конкурентные преимущества, которые обеспечивают успешное существование и развитие предприятия в долгосрочной перспективе. Маркетинговое стратегическое управление исходит из того, что создать устойчивое конкурентное преимущество — это значит предложить большую воспринимаемую ценность потребителям и другим заинтересованным группам. Эти преимущества могут быть связаны как с характеристиками производимых товаров и услуг, так и с характеристиками самого предприятия и его положения на рынке. В этом случае стратегию можно определить как комплекс решений по достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках.

Анализируя восприятие, мы выявляем отношение заинтересованных групп к предприятию и его товарам, которое включает в себя оценку и предрасположенность к действию. Определяя реакцию субъектов рынка, что дает нам возможность идентифицировать структуру рынка, и их отношение, мы получаем возможность предвидеть поведение участников рынка, как показывает опыт многочисленных маркетинговых исследований.

Анализ отношения предоставляет, как показали многочисленные исследования в разных странах, следующие возможности:

- определение сильных и слабых сторон марки товара и имиджа предприятия помогает достаточно уверенно идентифицировать возможности и угрозы;
- измерение отношения до и после воздействия на рынок позволяет оценить эффективность стратегий;

– знание отношения помогает прогнозировать реакцию на предпринимаемые предприятием действия.

Становится очевидным, почему в стратегическом анализе все больше внимания уделяется измерению отношения как оценочной реакции, включающей в себя чувства, предпочтения, намерения и суждения (оценки). Но далеко не все руководители российских предприятий осознают это. Сильный имидж предприятия и его товаров является подтверждением того, что предприятие обладает уникальными деловыми способностями (специальными навыками, умениями), позволяющими повышать предлагаемую потребителям воспринимаемую ими ценность товаров и услуг. Добавленная ценность измеряется с помощью опросов путем изучения восприятия потребителями товаров и их преимуществ; другими словами, это субъективные убеждения потребителей. Выбирая марку (производителя), потребитель заявляет о своем статусе, демонстрируя окружающим свой стиль жизни, интересы, ценности и уровень благосостояния. Джоунс говорит о пяти источниках формирования добавленной ценности:

- опыт использования, т.е. соответствие ожиданиям потребителей;
- представления потребителя, особенности целевой аудитории;
- сила убеждения, веры или уверенности в качестве товара;
- внешние характеристики товара, его дизайн, оформление;
- имя и репутация производителя.

Для оценки восприятия марки товара (имиджа предприятия) используется метод прямого или проективного (основанного на ассоциациях) интервью. Полученная таким образом оценка восприятия торговой марки (предприятия) кладется в основу стратегии позиционирования торговых марок, в которой определяются меры по формированию у потребителя нужного имиджа марки товара и его производителя. Создание сильной торговой марки может дать следующий экономический эффект, который, как показывает опыт, часто недооценивается менеджерами российских предприятий:

- потребители готовы заплатить за нее высокую цену;
- она помогает расширить долю рынка, т.е. увеличить объем продаж, поскольку ее стремятся продавать розничные торговцы и с готовностью покупают потребители; у нее больше возможностей для дальнейшего роста;
- в силу лояльности потребителей она приносит стабильно более высокую прибыль, поскольку снижает риски, последующие маркетинговые расходы, успешнее преодолевает неожиданно возникшие препятствия;
- обеспечивает более высокую норму возврата инвестиций, что принципиально важно для инвесторов;
- у нее высокие защитные барьеры и высокие возможности развития; как показывает опыт, понятие жизненного цикла здесь неприменимо, стратегия репозиционирования обеспечивает им долголетие;

– создает благожелательное отношение к предприятию всех заинтересованных групп: помогает найти новых работников, акционеров, обеспечить общественную и государственную поддержку.

Становится очевидным, почему сильный имидж предприятия и производимых им товаров является важнейшим стратегическим преимуществом предприятия. Создание и поддержание сильного имиджа требует больших расходов, длительного времени, возникает противоречие между необходимостью постоянно иметь достаточно высокую прибыль и долгосрочными инвестициями в имидж, не дающими быстрой отдачи. Но надо понимать, что если однажды предприятие уступит рыночные позиции, то вернуться на них будет крайне сложно, практически невозможно.

Общеизвестно, что любая организация проходит в течение своей жизни **четыре основных этапа:**

- этап формирования организации с прицелом на определенный сегмент рынка;
- этап утверждения организации на захваченных позициях и более-менее стабильного существования;
- этап инновационной деятельности организации с целью расширения рынка при стабильно прочном положении на занимаемых позициях (кульминация существования компании – «золотой век»);
- этап трансформации компании, приводящий либо к отмиранию компании (быстрому – например, банкротству, медленному – стагнации), либо к очередному инновационному витку и возрождению.

Исходя из вышеизложенного, нам кажется разумными **следующие шаги по формированию и подтверждению имиджа** (внутреннего и внешнего) организации в зависимости от этапа развития компании.

**1 этап. Организация находится в стадии становления.** Затраты на формирование имиджа и общую рекламу минимальны. Внутренний имидж компании на данном этапе также только формируется. **Основные задачи, которые нужно решать в это время внутри компании** в аспекте создания имиджа:

- определение срочных и перспективных целей функционирования компании и составление планов деятельности;
- сегментирование рынка в соответствии с планами;
- создание товарного знака, логотипа компании;
- подбор и расстановка сотрудников, адекватных занимаемому месту и общим целям компании;
- разработка общего стиля компании, концепции внешнего оформления офиса;
- проведение маркетинговых исследований и составление прогнозов развития компании с помощью разовых привлечений экспертов;
- создание начальной базы данных реальных и потенциальных клиентов.

**Внешний имидж** в это же время, в силу минимальности затрат на рекламу, **требует следующих действий:**

- рассылка информационных писем о создании, целях и общей стратегии компании потенциальным партнерам и клиентам;

- внешняя реклама делает упор на уникальность предлагаемых компанией услуг или товаров, тем самым определяя будущую нишу компании на рынке. В случае претензий компании на определенный сегмент рынка, реклама должна учитывать специфику данного сегмента, и, следовательно, подчеркивать качество предлагаемых компанией услуг. Товарный знак пока подается очень ненавязчиво.

**2 этап. Организация захватила определенную нишу на рынке и утвердилась в ней.** Тогда компания может позволить себе увеличить расходы на общую рекламу и на имидж-рекламу. **Внутренний имидж** компании в это время включает в себя работу над следующими аспектами.

1. Внедрением и укреплением традиций организации среди сотрудников для создания корпоративного духа – это весьма важная часть имиджа компании, которой, к сожалению, мало придается значения на постсоветском пространстве, где привыкли к текучести кадров. Следует, однако, учесть, что для того, чтобы новый сотрудник осознал свои служебные обязанности и вышел “на рабочую мощность” требуется определенное время.

2. Создание общего стиля офиса организации – в соответствии с традициями компании, с особенностями деятельности компании и ее современными финансовыми возможностями. Это – тоже не настолько дорогостоящее дело, как может показаться. Для начала достаточно соблюдать общую чистоту на служебной площади. Стиль помещений должен соответствовать функциям и согласовываться с общим стилем – например, если большая часть мебели в компании черного цвета, то и новая мебель должна также быть выдержана в этой гамме (если не планируется полное обновление). Цвет напольного покрытия должен быть одним и тем же на служебной площади (за исключением особых помещений – типа складских и т.д.). Кабинет правления должен быть выдержан в общем стиле компании. Практически, от других офисных помещений кабинет дирекции должен отличаться только табличкой на двери (в отличие от советских «начальников», любивших украшать свои кабинеты коврами всех оттенков и мебелью, более уместной в будуарах).

3. Активизация маркетинговых исследований, создание прогнозирующих и инновационных исследовательских структур при организации – необходимое условие перехода компании к следующему этапу развития. **Внешний имидж** организации в это же время направлен на следующее:

- подчеркивание в рекламе стабильности деятельности организации;
- постоянная связь, в т.ч. обратная – для анализа эффективности) с существующими клиентами – рассылки к праздникам, уведомления о создании новых направлений, список новых услуг и др.;

- реклама технологий организации в рекламных изданиях (желтые, золотые, фиолетовые страницы, справочники, энциклопедии домашнего хозяйства и т.д.);

- начало социальной рекламы, подчеркивание заботы организации о различных слоях населения, об экологии и т.п. Одновременно эта реклама может использоваться для апробации инновационной деятельности компании;

- активное использование товарного знака, логотипа, слоганов компании во всех видах имиджевой деятельности;

- начало связей с общественностью организации – презентации, дни открытых дверей, благотворительные распродажи, и т.д.

**3 этап. "Золотой век" организации.** Расширение социальной рекламы. Положительный и благотворно воздействующий на клиентов имидж "отца нации", или лик "благодетеля" – что ближе, что больше соответствует внутреннему имиджу компании и ее задачам. При этом в имидже прослеживаются инновационные моменты, органично вписывающиеся в общий стиль, но несущие определенные перемены – подготовка к 4 этапу.

**Внутренний имидж** организации связан со следующими направлениями:

- стимулированием инновационной деятельности, для чего персонал активно задействуется в различных повышениях квалификации, перепрофилировании, конкурсах проектов и др.;

- открытием филиалов компании в регионах: требования к имиджу филиала соответствуют основным принципам имиджа центра, но учитывают местную специфику;

- созданием пробных новых направлений деятельности (практическое применение наработок исследовательских подразделений), как вписывающихся в общий стиль компании (и активно подающихся именно в этом ключе), так и абсолютно новаторские (здесь возможны два пути: подача нового как хорошо забытого старого, связь с традициями и т.д., либо реклама именно инноваций. Выбор пути определяется предварительными исследованиями принципов рынка, менталитета потенциального клиента, особенностей региона;

- в новаторских направлениях второго пути разработка имиджа идет по всем тем шагам, которые были обозначены выше (в данном случае, создание новаторского направления следует рассматривать, как открытие новой компании);

- постоянное поддержание прямой и обратной связи с клиентами.

**Внешний имидж** организации на этом этапе предполагает:

- уменьшение затрат на общую рекламу, поскольку товарный знак компании уже "говорит сам за себя";

- начало рекламной кампании инновационных проектов организации;

- активное участие в общественной жизни: публичные мероприятия различного уровня, направленность этих мероприятий соответствует стилю и имиджу компании;

– расширение социальной рекламы: благотворительность, поддержка в качестве ”отца-благодетеля“ какой-нибудь гуманитарной организации – университета, театра, больницы. Общество считает компанию неотъемлемой частью собственной духовной жизни. Если удастся – хорошо бы сделать принцип неучастия в политике доброй старой традицией компании. В то же время, ясно, что переход от 3 к 4 этапу в нашей стране, как правило, связан с властными структурами (явными или тайными).

**4 этап** можно не рассматривать отдельно, поскольку, если организация развернулась в инновациях, то весь цикл запускается снова, но легче, поскольку есть база – опора на прежние традиции. Если же компания агонизирует, то можно попробовать сыграть на отрицательном имидже и попытаться превратить падение в возрождение.

Корпоративный имидж – это образ организации, существующий в сознании людей. Основными составляющими корпоративного имиджа организации являются:

- корпоративная философия;
- история – легенда компании;
- внешний облик организации;
- корпоративная культура;
- развитие отношений с обществом.

У любой организации существует свой собственный имидж вне зависимости от того, кто над ним работает, и работают ли над ним вообще. В случае отпущения вопроса имиджа на самотек он сложится у потребителей стихийно, и нет никакой гарантии, что он будет адекватным и благоприятным для организации.

Формирование благоприятного корпоративного имиджа для организации – процесс более выгодный и менее трудоемкий, чем исправление спонтанно сформировавшегося неблагоприятного образа.

### ЛИТЕРАТУРА

#### Основная литература:

1. Балашов, А. П. Основы менеджмента : учебное пособие / А. П. Балашов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. – 288 с.
2. Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 350 с.
3. Грибов В.Д. Теория менеджмента : учебное пособие для студентов высших учебных заведений по направлению ”Менеджмент“ (квалификация (степень) ”бакалавр“) : рекомендовано Советом Учебно-методического объединения / В. Д. Грибов, В. Р. Веснин. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 357 с.
4. Егоршин А.П. Основы менеджмента : учебник по направлениям 38.02.02 ”Менеджмент“ и 38.03.03 ”Управление персоналом“ / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 350 с.
5. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 305 с.
6. Королев, В. И. Основы менеджмента : учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. В. И. Королева. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. – 624 с.
7. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие : допущено советом Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента по направлению подготовки 38.04.02 ”Менеджмент“ / Ю. Н. Лапыгин. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 360 с.
8. Менеджмент : учебное пособие / Э. М. Гайнутдинов М50 [и др.] ; под ред. Э. М. Гайнутдинова. – Минск : Вышэйшая школа, 2019. – 239 с.
9. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 246 с.
10. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 448 с.
11. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова [и др.] ; ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 422 с.

#### Дополнительная литература:

1. Глушаков, В.Е. Основы менеджмента и организационное поведение: научное издание / В. Е. Глушаков. – 2-е изд. – Мозырь : Белый ветер, 2011. – 197 с.
2. Гуськов, Ю. В. Основы менеджмента : учебник / Ю. В. Гуськов. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 263 с.
3. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента: учебное пособие / П. Ф. Друкер. – М. ; СПб. ; Киев : Вильямс, 2009. – 400 с.

4. Исаев, Р.А. Основы менеджмента: Учебник / Р. А. Исаев. – М.: Издательско–торговая корпорация ”Дашков и Ко“, 2010. – 264 с.
5. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 10–е изд., стер. – М: Новое знание, 2007. – 336 с.
6. Латфуллин, Г. А. Теория менеджмента [Текст] : учебник для студентов высших учебных заведений по направлению ”Менеджмент“ : рекомендовано советом Учебно-методического объединения / Г. А. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебренников. – 3-е изд. - М. ; СПб. ; Нижний Новгород : Питер, 2019. – 432 с.
7. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
8. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие: рекомендовано для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 ”Менеджмент“ (квалификация (степень) ”бакалавр“) / В. Л. Сендеров [и др.]. – М. : Инфра-М, 2021. – 227 с.
9. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / А. А. Одинцов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 210 с.
10. Онищук, А.В. Теоретические основы менеджмента : электронный учебно-методический комплекс. – Пинск : Полесский государственный университет, 2019. – 255 с.
11. Тележников, В.И. Менеджмент: учебник: утверждено Министерством образования Республики Беларусь для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / В. И. Тележников. – Минск: БГЭУ, 2016. – 508 с.

### Вопросы к экзамену:

1. Сущность менеджмента. Характерные черты менеджмента.
2. Виды менеджмента. Уровни менеджмента.
3. Определение и виды организации. Характерные черты организации.
4. Внутренние переменные организации.
5. Внешняя среда организации.
6. Эволюция управленческой мысли.
7. Школа научного управления.
8. Классическая (административная) школа.
9. Школы человеческих отношений и поведенческих наук.
10. Школы 1940-х – 1960-х годов.
11. Процессный подход в менеджменте.
12. Системный подход в менеджменте.
13. Ситуационный подход в менеджменте.
14. Принципы менеджмента.
15. Сущность и классификация методов менеджмента (управления).
16. Сущность целей организации. Требования, предъявляемые к целям.
17. Классификация целей.
18. Официальные цели организации
19. Оперативные цели организации.
20. Операционные цели организации.
21. Сущность функций управления. Классификация функций управления.
22. Планирование как основная функция менеджмента.
23. Стратегическое планирование.
24. Оперативное планирование.
25. Тактическое планирование.
26. Организация как основная функция менеджмента.
27. Административно-организационное управление.
28. Оперативное управление.
29. Мотивация как основная функция менеджмента.
30. Содержательные теории мотивации.
31. Процессуальные теории мотивации.
32. Контроль как основная функция менеджмента.
33. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.
34. Понятие организационной структуры управления. Классификация организационных структур управления.
35. Бюрократические (механистические) организационные структуры управления.
36. Линейно-функциональная структура управления.
37. Дивизиональные структуры управления.
38. Органический (адаптивные) организационные структуры управления.
39. Матричная структура управления.

40. Проектная структура управления.
41. Венчурная структура управления.
42. Новые типы организационных структур управления.
43. Значение и задачи организационного проектирования.
44. Процесс формирования организационной структуры управления.
45. Методы проектирования организационной структуры управления.
46. Оценка эффективности организационной структуры управления.
47. Коммуникационный процесс. Разновидности организационных коммуникаций.
48. Причины неэффективности коммуникаций.
49. Сущность управленческих решений. Классификация управленческих решений.
50. Процесс принятия управленческого решения.
51. Методы принятия управленческих решений.
52. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
53. Роли и функции руководителя.
54. Основные факторы профессиональной и личной карьеры.
55. Личностные черты руководителя.
56. Понятие стиля руководства. Общая характеристика подходов к классификации стилей руководства.
57. Характеристика одномерных стилей: авторитарный, демократический, либеральный стили руководства.
58. Теория X и Y.
59. Управленческая решетка Блейка и Моутона.
60. Понятие лидерства. Соотношение лидерства и руководства.
61. Поведенческий подход к лидерству.
62. Понятие власти как основы лидерства. Основные источники власти.
63. Власть и влияние.
64. Понятие и цели управления персоналом.
65. Управленческий персонал: понятие, классификация.
66. Система управления персоналом.
67. Понятие и методы оценки персонала.
68. Аттестация персонала.
69. Современные тенденции управления человеческими ресурсами.
70. Мотивы и мотивация трудовой деятельности.
71. Стимулирование трудовой деятельности.
72. Основные факторы демотивации персонала.
73. Модель современной комплексной системы мотивации.
74. Сущность организационной культуры.
75. Виды организационных культур, субкультур.
76. Способы передачи культуры организации.
77. Методы поддержания организационной культуры.

78. Способы и методы передачи и поддержания культуры.
79. Изменение культуры организации и влияние культуры на организационную эффективность.
80. Сущность и задачи формирования имиджа организации.
81. Структурные модели имиджа организации.
82. Этапы создания корпоративного имиджа организации.
83. Группа и групповая динамика. Роль команд и рабочих групп в развитии организации.
84. Формальные группы. Неформальные группы.
85. Стадии развития группы. Групповые кружки качества. Самоуправляющиеся команды.
86. Понятие, содержание и типология конфликтов.
87. Причины возникновения конфликтов.
88. Деструктивные и конструктивные последствия конфликтов.
89. Стили поведения в конфликтной ситуации.
90. Методы разрешения конфликтов.

Учреждение образования "Полесский государственный университет"  
(название учреждения высшего образования)

---

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе  
учреждения образования  
"Полесский государственный  
университет"

\_\_\_\_\_ О.А.Золотарева

\_\_\_\_\_ (дата утверждения)

Регистрационный № УД-\_\_\_\_\_/уч.

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

---

(название учебной дисциплины)

**Учебная программа  
по учебной дисциплине для специальности:**

1-26 02 02

\_\_\_\_\_ (код специальности)

Менеджмент (по направлениям)

\_\_\_\_\_ (наименование специальности)

2021 г.

## Теоретические основы менеджмента

---

Учебная программа составлена на основе образовательных стандартов

(название образовательного стандарта,

1-26 02 02-2013, 1-26 02 02-2021, учебных планов рег. № 080-20/уч. от

(образовательных стандартов), типовой учебной программы,

07.02.2020, № -21/уч. от 01.06.2021

дата утверждения, регистрационный номер

### СОСТАВИТЕЛИ:

Е.А. Гречишкина, заведующий кафедрой маркетинга и международного менеджмента учреждения образования "Полесский государственный университет", кандидат экономических наук, доцент

А.О. Васильченко, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента учреждения образования "Полесский государственный университет", кандидат экономических наук, доцент

### РЕЦЕНЗЕНТЫ:

С.В. Макрак, заведующий сектором ценообразования НАН Беларуси, Институт системных исследований, к.э.н., доцент

(И.О. Фамилия, должность, ученая степень, ученое звание рецензента)

Ю.В. Игнатенко, заведующий кафедрой экономики и бизнеса учреждения образования "Полесский государственный университет", к.э.н., доцент

(И.О. Фамилия, должность, ученая степень, ученое звание рецензента)

### РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой маркетинга и международного менеджмента

(название кафедры - разработчика учебной программы)

(протокол № \_\_\_ от \_\_\_\_\_);

Научно-методическим советом учреждения образования "Полесский

(название учреждения высшего образования)

государственный университет" (протокол № \_\_\_ от \_\_\_\_\_);

### СОГЛАСОВАНО:

Заведующий библиотекой \_\_\_\_\_

Методист УМО \_\_\_\_\_

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### **1 Цели и задачи учебной дисциплины**

*Цель учебной дисциплины* – сформировать общее представление о системе и структуре управления, дать базовые навыки использования современных управленческих технологий для обеспечения эффективности деятельности предприятий, усвоение студентами глубоких знаний по эффективному управлению современной организацией, формирование прочного фундамента для приобретения специальных знаний по использованию современных методов управления в практике предприятий.

*Задачи учебной дисциплины:*

- создание представления о системе современных управленческих технологий;
- усвоение основных категорий и понятий;
- изучение принципов управления и особенностей функционирования современных организаций;
- усвоение студентами комплекса теоретических положений, объясняющих эффективность работы предприятия, фирмы, организации.

### **2 Место дисциплины в системе подготовки специалиста**

Учебная программа по дисциплине "Теоретические основы менеджмента" является нормативным документом, определяющим содержание обучения и устанавливающим требования к объему и уровню подготовки студентов в соответствии с образовательным стандартом и учебными планами по специальности 1-26 02 02 "Менеджмент (по направлениям)", направление 1-26 02 02-06 "Менеджмент (в сфере международного туризма)".

Курс предполагает содержательное пересечение с дисциплинами "Корпоративная этика", "Управление персоналом", "Управление туристским предприятием", "Разработка и принятие управленческих решений", "Стратегический менеджмент".

### **3 Требования к уровню освоения учебной дисциплины**

В результате изучения дисциплины "Теоретические основы менеджмента" студенты обучающиеся по учебному плану № 080-20/уч. от 07.02.2020 должны закрепить и развить следующие академические (АК) и социально-личностные компетенции (СЛК), овладеть следующими профессиональными компетенциями (ПК), предусмотренными в образовательном стандарте 1-26 02 02-2013 Менеджмент:

*а) академические компетенции:*

- АК-1. Владеть и применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.
- АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.
- АК-4. Уметь работать самостоятельно.

- АК-8. Владеть навыками устной и письменной коммуникации.
- АК-10. Уметь самостоятельно повышать свою квалификацию в течение трудового пути.

*б) социально-личностные компетенции:*

- СЛК-1. Иметь высокую гражданственность и патриотизм, знать права и соблюдать обязанности гражданина.
- СЛК-2. Иметь навыки социального взаимодействия.
- СЛК-3. Владеть способностью к межличностным коммуникациям.
- СЛК-5. Уметь критиковать и быть самокритичным.
- СЛК-6. Уметь работать в команде.

*в) профессиональные компетенции:*

- ПК-1. Определять цели развития организации и разрабатывать мероприятия по их достижению.
- ПК-2. Принимать решения о выборе оптимальной формы организационной структуры управления организации.
- ПК-3. Уметь делегировать полномочия, распределять задачи и ответственность между исполнителями для обеспечения эффективной работы подразделения организации.
- ПК-9. Использовать разнообразные формы мотивации и стимулирования персонала для достижения целей организации.
- ПК-14. Принимать эффективные управленческие решения в экономической сфере.

В результате изучения дисциплины "Теоретические основы менеджмента" студенты обучающиеся по учебному плану №142-21/уч. от 01.07.2021 должны закрепить и развить следующие базовыми профессиональными компетенциями (БПК), предусмотренными в образовательном стандарте 1-26 02 02-2021 Менеджмент:

- БПК-8. Применять управленческие решения и организовывать их реализацию на основе знания основных законов менеджмента.

В результате освоения содержания учебной дисциплины студент должен:

*знать:*

- основные школы и подходы в менеджменте, принципы и методы менеджмента;
- функции менеджмента, их взаимосвязь и правила реализации;
- роль руководителя, виды управленческих решений, методы их принятия;
- виды организационных структур управления, факторы, обуславливающие их выбор;
- современные технологии обеспечения эффективности деятельности предприятия;

*уметь:*

- использовать методы менеджмента в зависимости от ситуации и специфики объектов управления;

- проектировать и совершенствовать организационные структуры управления;
- принимать управленческие решения, организовывать их реализацию;
- осуществлять коммуникации во внешней и внутренней среде предприятия;
- мотивировать и контролировать работу персонала.

#### **4 Объем дисциплины и виды учебной работы**

Изучение курса предусматривает (в зависимости от учебного плана) чтение лекций, проведение практических и семинарских занятий, сдачу экзамена. Форма получения высшего образования – **дневная** (на базе среднего специального образования).

В соответствии с учебным планом №142-21/уч. от 01.07.2021 изучение дисциплины осуществляется во 2 семестре и рассчитано на 108 учебных часов, из них – 68 аудиторных часов. Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий: лекции – 34 часа, из них 12 часов УСР, практические занятия – 34 часа, из них 14 часов УСР. Форма контроля знаний студентов – экзамен.

В соответствии с учебным планом № 080-20/уч. от 07.02.2020 изучение дисциплины осуществляется в 3 семестре и рассчитано на 160 учебных часов, из них – 72 аудиторных часа. Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий: лекции – 36 часов, из них 8 часов УСР, семинарские занятия – 36 часов, из них 10 часов УСР. Форма контроля знаний студентов – экзамен.

Лекционные занятия предназначены для теоретического осмысления и обобщения сложных разделов дисциплины, которые освещаются, в основном, на проблемном уровне. Семинарские и практические занятия предназначены для закрепления и более глубокого изучения определенных аспектов лекционного материала на практике. К экзамену допускаются студенты, успешно выполнившие программу по дисциплине.

Методы (технологии) обучения: словесные – рассказ, беседа, лекция и др.; наглядные – демонстрация изображенных объектов, макетов, диаграмм, и др.; практические – тренинги, практикумы; метод проблемного изложения – переходный от исполнительской к творческой деятельности.

Текущий контроль способствует закреплению теоретических знаний и приобретению практических навыков по дисциплине ”Теоретические основы менеджмента“ и осуществляется посредством тестирования, письменных и устных опросов, выполнения заданий на закрепление знаний, практической работы в подгруппах, выполнения кейсовых заданий.

Для проведения практических, семинарских занятий, а также управляемой самостоятельной работы студентов используются ресурсы библиотеки, дистанционного обучения (MOODLE, Microsoft Teams и др. современные информационно-коммуникативные ресурсы).

Контроль усвоения знаний: оценка учебных достижений студентов осуществляется по 10-балльной шкале, утвержденной Министерством

образования Республики Беларусь, в соответствии с критериями оценки результатов учебной деятельности обучающихся в учреждениях высшего образования (Письмо Министерства образования Республики Беларусь от 28.05.2013 г. № 09-10/53-ПО).

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

### **Тема 1 Введение в менеджмент**

Сущность и интерпретация понятий "менеджмент", "менеджер", "предприниматель". Характерные черты и содержание менеджмента. Определение и виды организаций. Внутренние переменные организации. Внешняя среда организации. Вертикальное и горизонтальное разделение управленческого труда. Сравнительный анализ японской, американской и отечественной моделей менеджмента.

### **Тема 2 Эволюция теории управления**

Основные этапы развития теории и практики менеджмента. Школа научного управления. Классическая (административная) школа. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Школы 1940-1960 годов (партисипативный подход, хоторнские эксперименты, школа науки управления). Содержание и этапы процессного подхода. Специфика ситуационного менеджмента. Системный подход в менеджменте.

### **Тема 3 Принципы и методы менеджмента**

Принципы менеджмента: понятия, требования к формулировке, классификация. Двенадцать фундаментальных принципов управления Г. Эмерсона. Классические принципы управления А. Файоля. Кибернетические принципы менеджмента. Понятие и функциональное назначение методов менеджмента. Организационные методы менеджмента. Экономические методы менеджмента. Социально-психологические методы менеджмента.

### **Тема 4 Функции менеджмента**

Функции менеджмента: понятие, место в системе категорий менеджмента, классификация. Общие и специальные функции менеджмента и их взаимосвязь.

Планирование как функция менеджмента. Сущность, виды, этапы планирования. Стратегическое, тактическое и текущее планирование.

Организация как функция менеджмента. Цель и содержание функции организации. Делегирование и виды полномочий.

Мотивация как функция менеджмента. Потребности, мотивы, стимулы, вознаграждения. Теории мотивации и их применение в практике менеджмента: содержательные, процессуальные и др.

Контроль как функция менеджмента. Необходимость контроля. Виды контроля в менеджменте: предварительный, текущий, заключительный. Этапы процесса контроля. Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля.

### **Тема 5 Общая характеристика организационных структур управления предприятия**

Сущность и содержание организационной структуры управления (ОСУ) предприятием. Классификация ОСУ. Бюрократические (механистические) ОСУ: достоинства и недостатки. Потенциал дивизиональных структур. Адаптивные (органические) ОСУ: проектные и матричные. Норма

управляемости. Департаментализация. Проектирование организационных структур управления предприятиями.

### **Тема 6 Управленческие решения**

Управленческие решения: понятие, требования и свойства, место в системе категорий менеджмента. Классификация управленческих решений.

Процесс принятия управленческих решений и их реализации. Методы принятия управленческих решений. Коллегиальные формы принятия управленческих решений: основные проблемы, принципы и методы. Экспертные методы. Показатели качества и эффективности управленческих решений. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

### **Тема 7 Руководство и лидерство**

Власть как основа лидерства. Баланс власти. Понятие стиля руководства. Классификация основных стилей руководства. Авторитарный, демократический и либеральный стили руководства. Теория человека "Х" и человека "У". Управленческая решетка Р.Блейка и Дж. Моутона. Природа и понятие лидерства. Ситуационные теории лидерства.

### **Тема 8 Коммуникации и деловое общение**

Роль информации и коммуникаций в управлении бизнесом. Специфика коммуникационного процесса в системе управления предприятием. Приемы эффективного убеждающего воздействия: вербальная и невербальная информация в процессе межличностных коммуникаций. Причины неэффективности коммуникаций. Формы делового общения: деловой разговор, деловая беседа, деловое совещание, деловые переговоры, симпозиум, семинар, презентация. Организация деловой беседы. Организация и проведение делового совещания. Подготовка и проведение деловых переговоров. Информационная безопасность в сети Интернет.

### **Тема 9 Управление конфликтами**

Понятие, содержание и типология конфликтов. Причины возникновения конфликтов. Деструктивные и конструктивные последствия конфликтов. Стили поведения в конфликтной ситуации. Методы разрешения конфликтов.

### **Тема 10 Организационная культура и имидж организации**

Сущность организационной культуры. Виды организационных культур, субкультур. Способы и методы передачи и поддержания культуры. Изменение культуры организации и влияние культуры на организационную эффективность. Сущность и задачи формирования имиджа организации. Структурные модели имиджа организации. Этапы создания корпоративного имиджа организации.

## Теоретические основы менеджмента

### УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ дневная форма получения высшего образования на базе среднего образования (в соответствии с учебным планом №142-21/уч. от 01.07.2021)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов*					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	Введение в менеджмент	2	2				-	Выполнение заданий на закрепление знаний
2	Эволюция теории управления	2	2				2 ЛЗ	Выполнение заданий на закрепление знаний
3	Принципы и методы менеджмента	2	-				2 ЛЗ, 2 ПЗ	Тестирование
4	Функции менеджмента	4	6				2 ЛЗ, 2 ПЗ	Фронтальный опрос, практическая работа в подгруппах
5	Общая характеристика организационных структур управления предприятия	2	2				2 ЛЗ	<b>Контрольная точка № 1</b> Письменная контрольная работа
6	Управленческие решения	2	2				2 ЛЗ	Фронтальный опрос, кейс
7	Руководство и лидерство	2	2				2 ЛЗ, 2 ПЗ	Тестирование
8	Коммуникации и деловое общение	2	2				2 ПЗ	Практическая работа в подгруппах
9	Управление конфликтами	2	-				4 ПЗ	Кейс
10	Организационная культура и имидж организации	2	2				2 ПЗ	<b>Контрольная точка № 2</b> Письменная контрольная работа
<b>Всего по дисциплине</b>		<b>22</b>	<b>20</b>				<b>26</b>	<b>Экзамен</b>

\*- проведение занятий может осуществляться в аудиториях, а также с применением платформ Moodle и MS Teams

## Теоретические основы менеджмента

### УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ дневная форма получения высшего образования на базе среднего образования (в соответствии с учебным планом № 080-20/уч. от 07.02.2020)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов*					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	Введение в менеджмент	4		4			-	Выполнение заданий на закрепление знаний
2	Эволюция теории управления	2		2			2 ЛЗ	Выполнение заданий на закрепление знаний
3	Принципы и методы менеджмента	2		2			2 СЗ	Тестирование
4	Функции менеджмента	4		6			2 ЛЗ	Фронтальный опрос, практическая работа в подгруппах
5	Общая характеристика организационных структур управления предприятия	2		2			2 ЛЗ	<b>Контрольная точка № 1</b> Письменная контрольная работа
6	Управленческие решения	4		2			2 СЗ	Фронтальный опрос, кейс
7	Руководство и лидерство	4		2			2 ЛЗ	Тестирование
8	Коммуникации и деловое общение	2		2			2 СЗ	Практическая работа в подгруппах
9	Управление конфликтами	2		2			2 СЗ	Кейс
10	Организационная культура и имидж организации	2		2			2 СЗ	<b>Контрольная точка № 2</b> Письменная контрольная работа
<b>Всего по дисциплине</b>		<b>28</b>		<b>26</b>			<b>18</b>	<b>Экзамен</b>

\*- проведение занятий может осуществляться в аудиториях, а также с применением платформ Moodle и MS Teams

### ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

#### Основная литература

1. Балашов, А. П. Основы менеджмента : учебное пособие / А. П. Балашов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. – 288 с.
2. Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 350 с.
3. Грибов В.Д. Теория менеджмента : учебное пособие для студентов высших учебных заведений по направлению "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") : рекомендовано Советом Учебно-методического объединения / В. Д. Грибов, В. Р. Веснин. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 357 с.
4. Егоршин А.П. Основы менеджмента : учебник по направлениям 38.02.02 "Менеджмент" и 38.03.03 "Управление персоналом" / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 350 с.
5. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 305 с.
6. Королев, В. И. Основы менеджмента : учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. В. И. Королева. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. – 624 с.
7. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие : допущено советом Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента по направлению подготовки 38.04.02 "Менеджмент" / Ю. Н. Лапыгин. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 360 с.
8. Менеджмент : учебное пособие / Э. М. Гайнутдинов М50 [и др.] ; под ред. Э. М. Гайнутдинова. – Минск : Вышэйшая школа, 2019. – 239 с.
9. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 246 с.
10. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 448 с.
11. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова [и др.] ; ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 422 с.

#### Дополнительная литература

1. Глушаков, В.Е. Основы менеджмента и организационное поведение: научное издание / В. Е. Глушаков. – 2-е изд. – Мозырь : Белый ветер, 2011. – 197 с.
2. Гуськов, Ю. В. Основы менеджмента : учебник / Ю. В. Гуськов. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 263 с.
3. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента: учебное пособие / П. Ф. Друкер. – М. ; СПб. ; Киев : Вильямс, 2009. – 400 с.

4. Исаев, Р.А. Основы менеджмента: Учебник / Р. А. Исаев. – М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2010. – 264 с.

5. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 10-е изд., стер. – М: Новое знание, 2007. – 336 с.

6. Латфуллин, Г. А. Теория менеджмента [Текст] : учебник для студентов высших учебных заведений по направлению "Менеджмент" : рекомендовано советом Учебно-методического объединения / Г. А. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебренников. – 3-е изд. - М. ; СПб. ; Нижний Новгород : Питер, 2019. – 432 с.

7. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М.: Дело, 2002. – 704 с.

8. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие: рекомендовано для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / В. Л. Сендеров [и др.]. – М. : Инфра-М, 2021. – 227 с.

9. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / А. А. Одинцов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 210 с.

10. Онищук, А.В. Теоретические основы менеджмента : электронный учебно-методический комплекс. – Пинск : Полесский государственный университет, 2019. – 255 с.

11. Тележников, В.И. Менеджмент: учебник: утверждено Министерством образования Республики Беларусь для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / В. И. Тележников. – Минск: БГЭУ, 2016. – 508 с.

### **2 Технологии и методы обучения**

Среди эффективных педагогических методик и технологий, которые способствуют вовлечению студентов в обучение и самостоятельному выполнению разнообразных задач, следует выделить:

- технологии проблемно-модульного обучения;
- технологии частично-поисковой деятельности;
- коммуникативные технологии (дискуссии и др.);
- информационно-коммуникационные технологии (презентации, мультимедиа и др.);
- игровые технологии.

Для управления учебным процессом и организации контрольно-оценочной деятельности предусматривается использование модульно-рейтинговой системы оценки деятельности студентов, управляемой самостоятельной работой, учебно-методического комплекса.

В целях формирования профессиональных компетенций выпускника вуза в практику проведения лекционных, практических и семинарских занятий

предусматривается внедрение методик активного обучения (дискуссия, диспут и др.) и нетрадиционных форм организации учебных занятий (деловые игры, круглые столы и др.).

### **3 Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности:**

В целях стимулирования познавательной активности и организации работы студентов в течение семестра предполагается использование модульно-рейтинговой системы оценки.

Оценка и диагностика достижений студентов выполняется поэтапно, включая текущий контроль в письменной форме, промежуточный контроль в форме опроса на практических занятиях, а также другие формы контроля по конкретным темам учебной дисциплины.

Промежуточный контроль проводится после изложения теоретического материала по соответствующему модулю на практических занятиях. Итоговая оценка учебных достижений студента осуществляется на экзамене.

Для текущего контроля качества усвоения знаний студентами используется следующий диагностический инструментарий:

1. Устная форма.
2. Письменная форма.
3. Устно-письменная форма.
4. Техническая форма.

К устной форме диагностики компетенций относятся:

1. Фронтальные опросы.

К письменной форме диагностики компетенций относятся:

1. Тесты.
2. Контрольные работы.
3. Выполнение заданий на закрепление знаний.
4. Оценивание на основе модульно-рейтинговой системы.

К устно-письменной форме диагностики компетенций относятся:

1. Выполнение кейсовых заданий.

К технической форме диагностики компетенций относятся электронные тесты.

В соответствии с Положением № 2 от 30.01.2020 "О рейтинговой системе оценки знаний обучающихся по дисциплине в учреждении образования "Полесский государственный университет" успеваемость обучающихся по дисциплине "Теоретические основы менеджмента" оценивается в ходе текущего (модульного) контроля и текущей аттестации. Текущий (модульный) контроль знаний предназначен для регулярной и систематической проверки знаний студентов во время занятий и по итогам самостоятельной работы студентов. Он осуществляется в течение семестра после изучения соответствующих тем. Текущий (модульный) контроль осуществляется в виде письменных контрольных работ. Количество контрольных точек – 2. Текущая

аттестация представляет собой экзамен (в соответствии с учебным планом и учебно-методической картой) в сессионный период по дисциплине.

Основными критериями, характеризующими уровень компетентности студентов при оценке результатов текущего (модульного) контроля по дисциплине "Теоретические основы менеджмента", являются:

- полнота и своевременность выполнения контрольных точек;
- глубина и характер знаний учебного материала по содержанию учебной дисциплины;
- умение анализировать явления, изучаемые в их взаимосвязи и развития;
- характер ответов на поставленные вопросы (четкость, лаконичность, логичность, последовательность и т.д.);
- умение применять теоретические положения при решении практических задач;
- умение анализировать достоверность полученных результатов.

В случае получения неудовлетворительной (ниже 4 баллов) оценки по текущему (модульному) контролю обучающийся не допускается к текущей аттестации.

Итоговая отметка по дисциплине предусматривает использование весовых коэффициентов для текущего контроля знаний и текущей аттестации. Вклад текущего контроля в итоговую (результатирующую) отметку по дисциплине составляет 50%, текущей аттестации – 50%.

Итоговая (результатирующая) отметка по дисциплине рассчитывается на основе оценки текущей успеваемости и экзаменационной оценки с учетом их весовых коэффициентов и использования правил математического округления.

Пример расчета итоговой результирующей отметки:

Отметка текущего контроля – 9, весовой коэффициент текущего контроля – 0,5;

Отметка текущей аттестации (экзаменационная отметка) – 7, весовой коэффициент текущей аттестации – 0,5;

Итоговая (результатирующая) отметка по дисциплине равна:

$$9 \times 0,5 + 7 \times 0,5 = 8$$

#### **4 Примерный перечень заданий управляемой самостоятельной работы**

Управляемая самостоятельная работа студента по дисциплине направлена на углубленное самостоятельное теоретическое изучение тем.

Оценка и диагностика достижений студентов выполняется поэтапно, включая текущий контроль в письменной (докладов) и устной (выступление на практических, семинарских занятиях) формах, промежуточный контроль в форме опроса на практических, семинарских занятиях, а также другими формами контроля по конкретным темам учебной дисциплины.

Таблица 1 – Примерный перечень заданий управляемой самостоятельной работы

Тема 1	Задания 2	Форма контроля 3																
<p><b>Тема 2. Эволюция теории менеджмента</b></p>	<p><i>План:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные этапы развития теории и практики менеджмента.</li> <li>2. Школа научного управления.</li> <li>3. Классическая (административная) школа.</li> <li>4. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук.</li> <li>5. Школы 1940-1960 годов.</li> <li>6. Содержание и этапы процессного подхода.</li> <li>7. Специфика ситуационного менеджмента.</li> <li>8. Системный подход в менеджменте.</li> </ol> <p><b>Задание 1.</b> Систематизировать в таблице основные этапы развития теории и практики менеджмента.</p> <p>Таблица – Основные этапы развития теории и практики менеджмента</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Школа или направление</th> <th style="text-align: center;">Годы возникновения</th> <th style="text-align: center;">Основные представители</th> <th style="text-align: center;">Основные положения</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Литература:</i> основная [1; 3; 6], дополнительная [1; 2; 5; 8; 11].</p>	Школа или направление	Годы возникновения	Основные представители	Основные положения													<p>Выполнение заданий на закрепление знаний</p>
Школа или направление	Годы возникновения	Основные представители	Основные положения															
<p><b>Тема 3. Принципы и методы менеджмента</b></p>	<p><i>План:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принципы менеджмента: понятия, требования к формулировке, классификация.</li> <li>2. Двенадцать фундаментальных принципов управления Г. Эмерсона.</li> <li>3. Классические принципы управления А. Файоля.</li> <li>4. Понятие и функциональное назначение методов менеджмента.</li> <li>5. Организационные методы менеджмента.</li> <li>6. Экономические методы менеджмента.</li> <li>7. Социально-психологические методы менеджмента.</li> </ol> <p><b>Задание 1.</b> Представить материал по теме в виде схем, рисунков и таблиц.</p> <p><b>Задание 2.</b> Составить 15 тестовых заданий с 4-я вариантами ответов, один правильный вариант.</p> <p><b>Задание 3.</b> Составить кроссворд по теме (не менее 10 понятий).</p> <p><i>Литература:</i> основная [1; 3; 4; 7], дополнительная [1; 2; 5; 8; 11].</p>	<p>Тестирование</p>																
<p><b>Тема 4. Функции менеджмента</b></p>	<p><i>План:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие функций менеджмента и их классификация.</li> <li>2. Планирование как функция менеджмента.</li> <li>3. Организация как функция менеджмента.</li> <li>4. Мотивация как функция менеджмента.</li> <li>5. Контроль как функция менеджмента.</li> </ol>	<p>Фронтальный опрос, практическая работа в подгруппах</p>																

	<p><b>Задание 1.</b> Перечисленные ниже методы удовлетворения потребностей выделите в три группы – социальные потребности, потребности в уважении и потребности в самовыражении. Объясните, по какому принципу вы их будете группировать. Какие из методов не вошли ни в одну из этих групп?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.</li><li>2. Давайте сотрудникам работу, которая позволила бы им общаться.</li><li>3. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.</li><li>4. Обеспечьте сотрудникам положительную обратную связь с достигнутыми результатами.</li><li>5. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.</li><li>6. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.</li><li>7. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.</li><li>8. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.</li><li>9. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.</li><li>10. Проводите с подчиненными периодические совещания.</li><li>11. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.</li><li>12. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.</li><li>13. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.</li><li>14. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.</li><li>15. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.</li></ol> <p><b>Задание 2. Кейс.</b></p> <p>Предприятие N – известный производитель спортивных товаров в мире. Штат предприятия 23 тыс. человек, из которых 4 тыс. ученых.</p> <p>Ассортимент продукции, производимый предприятием, составляет более 6 тыс. наименований. Предприятие N входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний мира.</p> <p>Фундаментом деятельности предприятия является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и предприятие N занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.</p> <p>В деятельности предприятия можно выделить пять основных направлений:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Производство новой продукции – финансовая цель. Не менее 1/4 реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление</li></ol>	
--	--	--

	<p>поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников;</p> <p>2. Свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой – контроль за ходом выполнения каждой работы;</p> <p>3. Неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине предприятие продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли;</p> <p>4. Предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями. Поэтому служащим предприятия разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам;</p> <p>5. Создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям предприятия. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, сбытовиков, специалистов по ценообразованию) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией. Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформулируйте стратегию деятельности предприятия N. Что главное в стратегии?</li> <li>2. Какова роль менеджеров в успехах предприятия?</li> <li>3. Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности предприятия N на предприятиях Беларуси?</li> </ol> <p><i>Литература:</i> основная [1; 2; 6; 7], дополнительная [1; 2; 4; 6].</p>	
<p><b>Тема 5. Общая характеристика организационных структур управления предприятия</b></p>	<p><i>План:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность организационных структур управления (ОСУ).</li> <li>2. Классификация ОСУ.</li> <li>3. Бюрократические (механистические) ОСУ: достоинства и недостатки.</li> <li>4. Потенциал дивизиональных структур.</li> <li>5. Адаптивные (органические) ОСУ: проектные и матричные.</li> <li>6. Норма управляемости. Департаментализация.</li> <li>7. Проектирование ОСУ.</li> </ol> <p><b>Задание 1.</b> Распределите ниже перечисленные факторы на две группы. Первая группа – факторы, определяющие тенденцию к централизации управления. Вторая группа – факторы, определяющие тенденцию к децентрализации управления.</p>	<p>Письменная контрольная работа</p>

	<p>Перечень факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– внешняя ситуация стабильна;</li> <li>– для корпоративной культуры характерна открытость, что позволяет менеджерам смело высказывать свое мнение по поводу происходящего;</li> <li>– менеджеры низового звена не способны принимать решения или не имеют подобного опыта по сравнению с менеджерами высшего уровня;</li> <li>– менеджеры низового звена не хотят высказывать свое мнение при принятии решений;</li> <li>– компания географически рассеяна, рассредоточена;</li> <li>– решения очень серьезны;</li> <li>– эффективность реализации стратегий компании зависит от степени участия менеджеров и их гибкости при принятии решений;</li> <li>– организации грозит кризис или существует риск банкротства;</li> <li>– компания крупная;</li> <li>– эффективность реализации стратегий компании зависит от решающего слова менеджера;</li> <li>– менеджеры низового звена стремятся высказывать свое мнение при принятии решений;</li> <li>– внешняя ситуация сложная и неопределенная;</li> <li>– менеджеры низового звена способны принимать решения и имеют соответствующий опыт;</li> <li>– решения относительно незначительны.</li> </ul> <p><i>Литература:</i> основная [1; 2; 3; ], дополнительная [1; 2; 5; 10].</p>	
<p><b>Тема 6.</b> <b>Управленческие решения</b></p>	<p><i>План:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и значение управленческих решений</li> <li>2. Классификация управленческих решений.</li> <li>3. Процесс принятия управленческих решений и их реализация.</li> <li>4. Методы принятия управленческих решений.</li> <li>5. Показатели качества и эффективности управленческих решений.</li> <li>6. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.</li> </ol> <p><b>Задание 1.</b> Решите практическую ситуацию. Вам представлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.</p> <p>Первый кандидат стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно. Второй претендент часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, ”незвизрая на лица“, отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.</p> <p>Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.</p> <p>Четвертый кандидат отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным</p>	<p>Фронтальный опрос, кейс</p>

	<p>осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными. Сделайте свой выбор и обоснуйте его.  <i>Литература:</i> основная [1; 3; 4; 7], дополнительная [1; 2; 4; 10].</p>	
<p><b>Тема 7. Руководство и лидерство</b></p>	<p><i>План:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Власть как основа лидерства. Баланс власти.</li> <li>2. Понятие стиля руководства. Классификация основных стилей руководства.</li> <li>3. Авторитарный, демократический и либеральный стили руководства.</li> <li>4. Теория человека "X" и человека "Y". Управленческая решётка Р.Блейка и Дж.Моутона.</li> <li>5. Ситуационные теории лидерства.</li> </ol> <p><i>Кейс.</i> Изучите ситуационную теорию лидерства П. Герси и К. Бланчарда. В каждой из представленных ситуаций определите:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) какие действия руководителя указывали на директивное / поддерживающее поведение;</li> <li>б) каков уровень директивного / поддерживающего поведения;</li> <li>в) каков стиль руководства руководителя (51–52–53–54)?</li> </ol> <p><i>Ситуация 1.</i> Иван Сергеев, руководитель отдела реабилитации инвалидов. Он руководит группой консультантов по реабилитации, которые работают с инвалидами и помогают им пройти профессиональное обучение и найти подходящую работу. Также Иван курирует студентов-психологов, которые направляются к нему для прохождения практики. На следующей неделе ожидается прибытие нового практиканта. Иван хочет, чтобы новым практикантом занялся Анатолий Некозырев, один из консультантов его отдела. Он уверен, что Анатолий обладает всеми необходимыми навыками, но предвидит некоторое сопротивление с его стороны. Иван встретился с Анатолием и сказал ему, что хотел бы, чтобы он попробовал взять шефство над новым практикантом. Анатолий высказал опасения в связи с такой ответственностью. Он сказал также, что есть и другие, более опытные коллеги, которые могли бы лучше справиться с этой работой. Иван заверил Анатолия, что он выбрал именно его, потому что его профессиональные умения могут послужить хорошим образцом для практиканта. Иван предложил Анатолию в любое время обращаться к нему за советом.</p> <p><i>Ситуация 2.</i> Сергей Кузнецов, начальник механического цеха. Сергей Кузнецов работает на большом заводе, выпускающем спортивное оборудование. Несколько месяцев назад в его цехе установили автоматическую линию для более качественного и быстрого изготовления деталей. Однако производительность труда в цехе не выросла. Вместо этого возросло количество отклонений от допусков и брака, а темп производства снизился. Проблема в том, что рабочие негативно относятся к установке линии и неправильно ею пользуются. Сергей знает, что рабочие боятся, что с введением новой линии дисциплина будет ужесточена, а число рабочих мест сократится. Сергей два раза встречался с начальником бригады Вадимом Рысиным. Он считает, что Вадим</p>	<p>Тестирование</p>

	<p>недостаточно строг с рабочими. Сергей поручил Вадиму собрать рабочих во второй половине дня и довести до их сведения, что руководство больше не может мириться с таким положением дел. Необходимо снизить брак на 50% уже в течение следующей недели. Наконец, он поручил Вадиму напомнить рабочим о том, что для того, чтобы остаться конкурентоспособным, завод должен повысить производительность труда, а если будут правильно эксплуатировать линию, это как раз обеспечит стабильность рабочих мест. <i>Литература:</i> основная [1; 2; 3; 4], дополнительная [1; 2; 4; 10].</p>	
<p><b>Тема 8. Управление конфликтами</b></p>	<p><i>План:</i> 1. Понятие, содержание и типология конфликтов. 2. Причины возникновения конфликтов. 3. Деструктивные и конструктивные последствия конфликтов. 4. Стили поведения в конфликтной ситуации. 5. Методы разрешения конфликтов. <b>Задание 1.</b> Представить материал по теме в виде схем, рисунков и таблиц. <b>Задание 2.</b> Составить 15 тестовых заданий с 4-я вариантами ответов, один правильный вариант. <b>Задание 3.</b> Составить кроссворд по теме (не менее 10 понятий). <i>Литература:</i> основная [2; 6; 7], дополнительная [1; 4; 7; 10].</p>	<p>Практическая работа в подгруппах</p>
<p><b>Тема 9. Коммуникации и деловое общение</b></p>	<p><i>План:</i> 1. Роль информации и коммуникаций в управлении бизнесом. 2. Специфика коммуникационного процесса в системе управления предприятием. 3. Приемы эффективного убеждающего воздействия: вербальная и невербальная информация в процессе межличностных коммуникаций. 4. Причины неэффективности коммуникаций. 5. Формы делового общения. 6. Организация деловой беседы. 7. Организация и проведение делового совещания. 8. Подготовка и проведение деловых переговоров. <b>Задание 1.</b> Решить практическую ситуацию. <i>Диалог руководителя филиала и его помощника:</i> <i>Руководитель филиала:</i> "Вы подготовили отличный доклад о перспективах развития организации. Его глубина и мельчайшие детали произвели большое впечатление на меня. Мое мнение о докладе было бы еще более благоприятным, если бы вы отдали мне его в пятницу, как мы договорились, а не на три дня позже". <i>Помощник руководителя:</i> "Я рад, что доклад Вам нравится, и мне жаль, что я запоздал с ним, но у нас была ужасная неделя. Анатолий был в отъезде на курсах. Мы договорились еще месяц назад, что Диана должна будет уйти на неделю в отпуск, чтобы поехать с мужем в командировку. Затем Марина заболела и один день отсутствовала на работе, что окончательно выбило меня из колеи. В результате я работал день и ночь, чтобы закончить доклад. Я был здесь до 19 часов в пятницу и</p>	<p>Кейс</p>

	<p>работал в субботу и воскресенье, чтобы довести его до конца. Все равно собрания не будет до среды, поэтому незачем паниковать“.</p> <p><i>Руководитель филиала:</i> ”Дело не в этом. Мы согласовали график работы неделю тому назад. Вы ничего не сделали, чтобы дать мне знать, что у Вас ничего не получится до четверга“.</p> <p><i>Помощник руководителя:</i> ”По моему мнению, я получил не слишком много благодарности за свой напряженный труд. Я очень устал“.</p> <p><i>Руководитель филиала:</i> ”Я отличаю Вашу способность много работать, но я все-таки думаю, что Вы могли бы быть более собранным“.</p> <p>Проанализируйте проблемы, возникшие в этом случае. Как может руководитель помочь своему подчиненному выполнять работу лучше?</p> <p><i>Литература:</i> основная [2; 3; 5; 7], дополнительная [1; 2; 7; 8].</p>	
<p><b>Тема 10.</b> <b>Организационная культура и имидж организации</b></p>	<p><i>План:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность организационной культуры. Виды организационных культур, субкультуры.</li> <li>2. Способы и методы передачи и поддержания культуры.</li> <li>3. Изменение культуры организации и влияние культуры на организационную эффективность.</li> <li>4. Сущность и задачи формирования имиджа организации.</li> <li>5. Структурные модели имиджа организации.</li> <li>6. Этапы создания корпоративного имиджа организации.</li> </ol> <p><b>Задание 1.</b> Представить материал по теме в виде схем, рисунков и таблиц.</p> <p><b>Задание 2.</b> Составить 15 тестовых заданий с 4-я вариантами ответов, один правильный вариант.</p> <p><b>Задание 3.</b> Составить кроссворд по теме (не менее 10 понятий).</p> <p><i>Литература:</i> основная [2; 5; 6; 7], дополнительная [1; 4; 7; 10].</p>	<p>Письменная контрольная работа</p>

**5 Примерный перечень лабораторных работ (по данной дисциплине не предусмотрено)**

### **6 Примерный перечень семинарских занятий**

- 1 Введение в менеджмент
- 2 Эволюция теории управления
- 3 Принципы и методы менеджмента
- 4 Функции менеджмента
- 5 Общая характеристика организационных структур управления предприятием
- 6 Управленческие решения
- 7 Руководство и лидерство
- 8 Управление конфликтами
- 9 Коммуникации и деловое общение
- 10 Организационная культура и имидж организации

### **6 Примерный перечень практических занятий**

- 1 Введение в менеджмент
- 2 Эволюция теории управления
- 3 Функции менеджмента
- 4 Общая характеристика организационных структур управления предприятием
- 5 Управленческие решения
- 6 Руководство и лидерство
- 7 Коммуникации и деловое общение
- 8 Организационная культура и имидж организации

### **7 Примерный перечень вопросов к экзамену**

1. Сущность, субъект и объект менеджмента.
2. Менеджмент как наука и практика управления людьми в организациях.
3. Организация (предприятие) как система.
4. Внутренняя среда организации.
5. Внешняя среда организации. Характеристики внешней среды.
6. Научная и административная школы менеджмента.
7. Школы человеческих отношений и поведенческих наук.
8. Процессный, системный и ситуационный подходы.
9. Прагматическая и социальная школы.
10. Многофакторные (синтетические) теории управления.
11. Концепция управления по целям.
12. Сравнительный анализ японской, американской и европейской моделей менеджмента.
13. Система категорий менеджмента.
14. Взаимосвязь целей, задач, функций, организационных структур, законов, методов, принципов, стилей и процессов управления.
15. Цели менеджмента и целеполагание. Требования к постановке целей.
16. Программно-целевое управление, этапы его реализации.
17. Дерево целей, правила его построения.
18. Экспертная оценка целей и распределение ресурсов организации в соответствии с оценкой.
19. Управление по целям, его преимущества и недостатки.
20. Принципы менеджмента: понятие, требования к их формулировке.
21. Принципы управления современным предприятием, их состав и системность.
22. 12 фундаментальных принципов Г. Эмерсона
23. Классические принципы управления А. Файоля.

24. Функции менеджмента: понятие, место в системе категорий менеджмента, классификация.
25. Общие и специальные функции менеджмента и их взаимосвязь.
26. Планирование как функция менеджмента.
27. Типы планов, бизнес-план.
28. Организация как функция менеджмента.
29. Делегирование, департаментализация, организационные нормы и нормативы, диапазон управления, централизация и децентрализация.
30. Мотивация как функция менеджмента. Потребности, мотивы, стимулы, вознаграждения.
31. Содержательные теории мотивации.
32. Процессуальные теории мотивации.
33. Контроль как функция менеджмента.
34. Виды контроля в менеджменте: предварительный, текущий, заключительный.
35. Этапы процесса контроля.
36. Поведенческие аспекты контроля.
37. Характеристики эффективного контроля.
38. Сущность и содержание организационной структуры управления предприятием.
39. Типы организационных структур управления.
40. Формальная и неформальная структуры организации.
41. Бюрократические и механистические оргструктуры.
42. Органические и адаптивные оргструктуры.
43. Основные тенденции в применении различных форм оргструктур управления современными предприятиями.
44. Задачи, принципы и этапы формирования оргструктур.
45. Факторы, учитываемые при построении оргструктур управления предприятиями.
46. Документы, регламентирующие оргструктуру управления предприятием, их содержание и правила разработки.
47. Проектирование организационных структур управления предприятиями.
48. Понятие, состав, место методов в системе категорий менеджмента.
49. Способы мотивации трудовой деятельности.
50. Экономические методы в системе методов менеджмента.
51. Организационно-распорядительные и административно-распорядительные методы менеджмента.
52. Социально-психологические методы менеджмента.
53. Сущность и значение управленческих решений.
54. Классификация управленческих решений.
55. Методы принятия управленческих решений.

56. Показатели качества и эффективности управленческих решений.
57. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
58. Коллегиальные формы принятия управленческих решений.
59. Организация исполнения управленческих решений.
60. Контроль исполнения принятого решения.
61. Природа и понятие лидерства. Лидер и менеджер, их отличия.
62. Основные подходы к проблеме лидерства: теория личных качеств, поведенческий и ситуационные подходы.
63. Понятие стиля управления. Классификация основных стилей руководства.
64. Авторитарный, демократический и либеральный стили руководства.
65. Теории "X" и "Y".
66. Управленческая решётка Р.Блейка и Дж. Муотона.
67. Руководитель и его роли в управленческой деятельности.
68. Ситуационные теории лидерства.
69. Природа конфликта. Функциональный и дисфункциональный конфликты.
70. Типы конфликтов. Причины конфликтов в организации.
71. Действия менеджеров при разрешении конфликтов.
72. Стратегии поведения менеджера организации при разрешении межличностных конфликтов.
73. Средства предотвращения конфликтов.
74. Природа и причины стресса. Управление стрессами.
75. Понятие коммуникации. Процесс коммуникации.
76. Виды организационных коммуникаций.
77. Коммуникационные барьеры.
78. Формы делового общения: деловой разговор, деловая беседа, деловое совещание, деловые переговоры, симпозиум, семинар, презентация.
79. Организация деловой беседы.
80. Организация и проведение делового совещания. Условия эффективности совещания.
81. Подготовка и проведение деловых переговоров. Методы проведения переговоров.
82. Содержание и признаки организационной культуры.
83. Функции и виды организационной культуры.
84. Пути формирования культуры организации.

**ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ**

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Корпоративная этика	Кафедра межкультурных коммуникаций	согласовано	Рекомендовать к утверждению учебную программу (протокол № ____ от _____)
Управление персоналом	Кафедра маркетинга и международного менеджмента	согласовано	Рекомендовать к утверждению учебную программу (протокол № ____ от _____)
Управление туристским предприятием	Кафедра маркетинга и международного менеджмента	согласовано	Рекомендовать к утверждению учебную программу (протокол № ____ от _____)
Разработка и принятие управленческих решений	Кафедра маркетинга и международного менеджмента	согласовано	Рекомендовать к утверждению учебную программу (протокол № ____ от _____)
Стратегический менеджмент	Кафедра маркетинга и международного менеджмента	согласовано	Рекомендовать к утверждению учебную программу (протокол № ____ от _____)

# Теоретические основы менеджмента

## ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ на \_\_\_\_ / \_\_\_\_ учебный год

№ п/п	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры маркетинга и международного менеджмента (протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.)

Заведующий кафедрой,

\_\_\_\_\_ (ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (И.О.Фамилия)

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета

\_\_\_\_\_ (ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (И.О.Фамилия)