

Лекция №1

Тема: «Основы системной методологии»

Системная методология – направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем; ориентирует исследование на раскрытие целостности объекта, на выявление многообразных типов связей в нем и сведение их в единую теоретическую картину. Принципы системного подхода нашли применение в биологии, психологии, кибернетике, технике, экономике, управлении и др.

Системный подход включает также обязательность изучения и практического использования следующих восьми его аспектов:

1. системно-элементного или системно-комплексного, состоящего в выявлении элементов, составляющих данную систему. Во всех социальных системах можно обнаружить вещные компоненты (средства производства и предметы потребления), процессы (экономические, социальные, политические, духовные и т. д.) и идеи, научно-осознанные интересы людей и их общностей;

2. системно-структурного, заключающегося в выяснении внутренних связей и зависимостей между элементами данной системы и позволяющего получить представление о внутренней организации (строении) исследуемой системы;

3. системно-функционального, предполагающего выявление функций, для выполнения которых созданы и существуют соответствующие системы;

4. системно-целевого, означающего необходимость научного определения целей и подцелей системы, их взаимной увязки между собой;

5. системно-ресурсного, заключающегося в тщательном выявлении ресурсов, требующихся для функционирования системы, для решения системой той или иной проблемы;

6. системно-интеграционного, состоящего в определении совокупности качественных свойств системы, обеспечивающих её целостность и особенность;

7. системно-коммуникационного, означающего необходимость выявления внешних связей данной системы с другими, то есть, её связей с окружающей средой;

8. системно-исторического, позволяющего выяснить условия во времени возникновения исследуемой системы, пройденные ею этапы, современное состояние, а также возможные перспективы развития.

Практически все современные науки построены по системному принципу. Важным аспектом системного подхода является выработка нового принципа его использования – создание нового, единого и более оптимального подхода (общей методологии) к познанию, для применения его к любому познаваемому материалу, с гарантированной целью получить полное и целостное представление об этом материале.

Существенное место в современной науке занимает системный метод исследования или (как часто говорят) системный подход.

Системный подход – направление методологии исследования, в основе которого лежит рассмотрение объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними, то есть рассмотрение объекта как системы.

Говоря о системном подходе, можно говорить о некотором способе организации наших действий, таком, который охватывает любой род деятельности, выявляя закономерности и взаимосвязи с целью их более эффективного использования. При этом системный подход является не столько методом решения задач, сколько методом постановки задач. Как говорится, "Правильно заданный вопрос - половина ответа". Это качественно более высокий, нежели просто предметный, способ познания.

Основные понятия системного подхода: "система", "элемент", "состав", "структура", "функции", "функционирование" и "цель". Раскроем их для полного понимания системного подхода.

Система – объект, функционирование которого, необходимое и достаточное для достижения стоящей перед ним цели, обеспечивается (в определенных условиях среды) совокупностью составляющих его элементов, находящихся в целесообразных отношениях друг с другом.

Элемент – внутренняя исходная единица, функциональная часть системы, собственное строение которой не рассматривается, а учитываются лишь ее свойства, необходимые для построения и функционирования системы. "Элементарность" элемента состоит в том, что он есть предел членения данной системы, поскольку его внутреннее строение в данной системе игнорируется, и он выступает в ней в качестве такого явления, которое в философии характеризуют как **простое**. Хотя в иерархических системах элемент тоже может быть рассмотрен как система. А от части элемент отличает то, что слово "часть" указывает лишь на внутреннюю принадлежность чего-либо объекту, а "элемент" всегда обозначает функциональную единицу. **Всякий элемент – часть, но не всякая часть – элемент.**

Состав – полная (необходимая и достаточная) совокупность элементов системы, взятая вне ее структуры, то есть набор элементов.

Структура – отношения между элементами в системе, необходимые и достаточные для того, чтобы система достигла цели.

Функции – способы достижения цели, основанные на целесообразных свойствах системы.

Функционирование – процесс реализации целесообразных свойств системы, обеспечивающий ей достижение цели.

Цель – это то, чего система должна достигнуть на основе своего функционирования. Целью может быть определенное состояние системы или иной продукт ее функционирования. Значение цели как системообразующего фактора уже отмечалось. Подчеркнем его еще раз: **объект выступает как система лишь относительно своей цели**. Цель, требуя для своего достижения определенных функций, обуславливает через них состав и структуру системы. К примеру, является ли системой груда строительных

материалов? Всякий абсолютный ответ был бы неверным. В отношении цели жилья – нет. А вот как баррикада, укрытие, вероятно, да. Грудой строительных материалов нельзя пользоваться как домом, даже при наличии всех необходимых элементов, по той причине, что между элементами нет нужных пространственных отношений, то есть структуры. А без структуры они представляют собой только состав – совокупность необходимых элементов.

В центре внимания при системном подходе находится изучение не элементов как таковых, а прежде всего структуры объекта и места элементов в ней. В целом же *основные моменты системного подхода* следующие:

1. Изучение феномена целостности и установление состава целого, его элементов.

2. Исследование закономерностей соединения элементов в систему, т.е. структуры объекта, что образует ядро системного подхода.

3. В тесной связи с изучением структуры необходимо изучение функций системы и ее составляющих, т.е. структурно-функциональный анализ системы.

4. Исследование генезиса системы, ее границ и связей с другими системами.

Особое место в методологии науки занимают методы построения и обоснования теории. Среди них важное место занимает объяснение – использование более конкретных, в частности, эмпирических знаний для уяснения знаний более общих. Объяснение может быть:

- а) структурным, например, как устроен мотор;
- б) функциональным: как действует мотор;
- в) причинным: почему и как он работает.

При построении теории сложных объектов важную роль играет метод восхождения от абстрактного к конкретному.

На начальном этапе познание идет от реального, предметного, конкретного к выработке абстракций, отражающих отдельные стороны изучаемого объекта. Рассекая объект, мышление как бы умерщвляет его, представляя объект расчлененным, разъятым скальпелем мысли.

Системный подход – это подход, при котором любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Это наиболее сложный подход. Системный подход представляет собой форму приложения теории познания и диалектики к исследованию процессов, происходящих в природе, обществе, мышлении. Его сущность состоит в реализации требований общей теории систем, согласно которой каждый объект в процессе его исследования должен рассматриваться как большая и сложная система и, одновременно, как элемент более общей системы.

Развернутое определение системного подхода включает также обязательность изучения и практического использования следующих *восьми его аспектов*:

1. системно-элементного или системно-комплексного, состоящего в выявлении элементов, составляющих данную систему. Во всех социальных системах можно обнаружить вещные компоненты (средства производства и предметы потребления), процессы (экономические, социальные, политические, духовные и т.д.) и идеи, научно-осознанные интересы людей и их общностей;

2. системно-структурного, заключающегося в выяснении внутренних связей и зависимостей между элементами данной системы и позволяющего получить представление о внутренней организации (строении) исследуемого объекта;

3. системно-функционального, предполагающего выявление функций, для выполнения которых созданы и существуют соответствующие объекты;

4. системно-целевого, означающего необходимость научного определения целей исследования, их взаимной увязки между собой;

5. системно-ресурсного, заключающегося в тщательном выявлении ресурсов, требующихся для решения той или иной проблемы;

6. системно-интеграционного, состоящего в определении совокупности качественных свойств системы, обеспечивающих ее целостность и особенность;

7. системно-коммуникационного, означающего необходимость выявления внешних связей данного объекта с другими, то есть, его связей с окружающей средой;

8. системно-исторического, позволяющего выяснить условия во времени возникновения исследуемого объекта, пройденные им этапы, современное состояние, а также возможные перспективы развития.

Основные допущения системного подхода:

1. В мире существуют системы.
2. Системное описание истинно.
3. Системы взаимодействуют друг с другом, а, следовательно, всё в этом мире взаимосвязано.

Основные принципы системного подхода:

Целостность, позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней.

Иерархичность строения, т.е. наличие множества (по крайней мере, двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня - элементам высшего уровня. Реализация этого принципа хорошо видна на примере любой конкретной организации. Как известно, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Одна подчиняется другой.

Структуризация, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами ее отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры.

Множественность, позволяющая использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом.

Уровни системного подхода:

Существует несколько разновидностей системного подхода: комплексный, структурный, целостный. Необходимо развести эти понятия.

Комплексный подход предполагает наличие совокупности компонентов объекта или применяемых методов исследования. При этом не принимаются во внимание ни отношения между компонентами, ни полнота их состава, ни отношения компонентов с целым.

Структурный подход предполагает изучение состава (подсистем) и структур объекта. При таком подходе еще нет соотнесения подсистем (частей) и системы (целого). Декомпозиция систем на подсистемы производится не единственным образом.

При целостном подходе изучаются отношения не только между частями объекта, но и между частями и целым.

От слова "система" можно образовать другие - "системный", "систематизировать", "систематический". В узком смысле под системным подходом понимается применение системных методов для изучения реальных физических, биологических, социальных и других систем. Системный подход в широком смысле включает, кроме этого, применение системных методов для решения задач систематики, планирования и организации комплексного и систематического эксперимента.

Системный подход способствует адекватной постановке проблем в конкретных науках и выработке эффективной стратегии их изучения. Методология, специфика системного подхода определяется тем, что он ориентирует исследование на раскрытие целостности объекта и обеспечивающих её механизмов, на выявление многообразных типов связей сложного объекта и сведение их в единую теоретическую картину.

1970-е годы были отмечены бумом использования системного подхода во всем мире. Системный подход применяли во всех сферах человеческого бытия. Однако практика показала, что в системах с высокой энтропией (неопределенностью), которая в большей степени обусловлена "несистемными факторами" (влиянием человека), системный подход может не дать ожидаемого эффекта. Последнее замечание свидетельствует о том, что "мир не так системен" как его представляли основатели системного подхода.

Профессор Пригожин А.И. так определяет ограниченность системного подхода:

1. Системность означает определенность. Но мир неопределен. Неопределенность сущностно присутствует в реальности человеческих отношений, целей, информации, в ситуациях. Она не может быть преодолена до конца, а иногда принципиально доминирует над определенностью. Рыночная среда очень подвижна, неустойчива и лишь в какой-то мере

моделируема, познаваема и поддается контролю. То же характерно и для поведения организаций, работников.

2. Системность означает непротиворечивость, но, скажем, ценностные ориентации в организации и даже у одного ее участника иногда противоречивы до несовместимости и никакой системы не образуют. Конечно, различные мотивации вносят некоторую системность в служебное поведение, но всегда только отчасти. Подобное мы нередко обнаруживаем и в совокупности управленческих решений, и даже в управленческих группах, командах.

3. Системность означает целостность, но, скажем, клиентская база оптовых, розничных фирм, банков и т.п. никакой целостности не образует, поскольку она не всегда может быть интегрирована и каждый клиент имеет несколько поставщиков и может бесконечно их менять. Нет целостности и у информационных потоков в организации. А, не так ли обстоит дело и с ресурсами организации?"

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента : учеб.пособие / Н.И. Кабушкин. – 7-е изд., стер. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с.
2. Вершигора, Е.Е. Менеджмент : учеб.пособие / Е.Е. Вершигора – М. : ЮНИТИ, 1999. –256 с.
3. Герчигова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчигова.– 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 1995. – 480 с.

Лекция №2

Тема: «Общие представления об управлении и системе современных управленческих технологий»

1. Основные понятия и категории управления.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

Основными понятиями и категориями, используемыми в теории управления, являются: управление, система, субъект, объект, цель и принципы управления, управленческие отношения, методы, функции и процесс управления.

Управление – всеобщая человеческая деятельность, являющаяся неотъемлемым элементом большинства видов труда, даже если в отношении них данный термин не употребляется, а менеджмент его специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению деятельности организации. Именно отделение управленческой работы от производственной привело к возникновению самостоятельного вида деятельности – **менеджмента**.

Понятие «менеджмент» и сущность менеджмента.

Менеджмент (от англ. management — управление, организация).

Основоположителем менеджмента как науки является американский ученый Фредерик Тейлор.

Менеджмент в упрощенном понимании это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. (т.е. изучает наиболее рациональную организацию и управление производством, коллективом).

Менеджмент — это комплекс взаимосвязанных действий:

- организация и управление (производством и коллективом);
- постановка и корректировка задач;
- разработка этапов работы;
- принятие решений;
- налаживание коммуникаций (методов и форм передачи информации);
- регулирование процессов;
- сбор и обработка информации;
- анализ информации ,
- подведение итогов работы.

Понятие "Менеджмент" можно рассматривать с 3-х точек зрения:

1. Менеджмент – это вид деятельности по руководству людьми, т.е. функция;

2. Менеджмент – это область человеческих знаний, т.е. наука, помогающая осуществить эту функцию;

3. Менеджмент – это категория людей (менеджеров), социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

Существует более 200 определений менеджмента. Одно из наиболее современных определений приводится в английском издании «Международного справочника по менеджменту»: **«Менеджмент – эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал (производительный, финансовый и человеческий) для достижения целей с максимальной эффективностью».**

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент – управление в условиях рынка, рыночной экономики означает:

- ориентацию фирмы 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 фирмы 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.

Сущность менеджмента заключается в его функциях, основными из которых являются: планирование, организация, мотивация и контроль.

Цели менеджмента:

- получение (увеличение) прибыли;
- повышение эффективности хозяйствования;
- удовлетворение потребностей рынка;
- решение социальных вопросов.

Задачи менеджмента:

- организация производства конкурентоспособных товаров;
- совершенствование производственного процесса;
- внедрение новейших наукоемких технологий;
- повышение качества продукции;
- снижение затрат на производство.

Виды и уровни менеджмента.

Виды менеджмента «По объекту управления»:

1) *Организационный менеджмент*– стоит у истока любой производственной деятельности и направлен на создание стандартов, правил и управленческих функций. Основными функциями этого вида менеджмента являются создание организаций и её структуры, формирование системы управления, выработка стандартов, инструкций, правил и положений. Наиболее ожидаемым результатом организационного менеджмента является нормальное функционирование созданной организации.

2) *Оперативный менеджмент*– направлен на решение задач, появляющихся во время производства. Он решает задачи, возникающие в процессе производства. Такой менеджмент основан на распределении имеющихся в распоряжении организации ресурсов. Принимаемые решения при оперативном управлении внедряются в производство немедленно и в конкретном месте, в данный момент.

3) *Тактический менеджмент*– по своим функциям он похож на стратегический менеджмент. Этот вид менеджмента применяется в разработке стратегии организации. Тактический менеджмент порой называют текущим, так как, он разрабатывается на уровне руководителей среднего звена, и, как правило, на год. Результаты такого управления появляются достаточно быстро и самоуправление может быть оперативно скорректировано.

4) *Стратегический менеджмент*– направлен на реализацию долгосрочных целей в руководящей деятельности после их предварительного формирования. Он разрабатывается на уровне руководства высшего звена. Стратегический менеджмент реализует долгосрочные цели и определяет пути их реализации, поэтому результаты такого управления не могут быть обнаружены полностью даже в течение нескольких лет. Этот вид менеджмента в качестве основы компании определяет человеческий потенциал своих работников, ориентирует всю деятельность организации на удовлетворение желаний потребителей и заказчиков.

Виды менеджмента «По функциональной принадлежности»:

1) *Адаптивный менеджмент*– основной целью является адаптация к постоянно меняющимся условиям окружающей среды.

2) *Антикризисный менеджмент*– эта система управления, направленная предотвратить банкротство того или иного предприятия.

3) *Эккаунтинг менеджмент*– это вид управления, направлен на сбор и обработку информации, анализ хозяйственной деятельности служб и отделов, а также всей организации, сравнение действительных и плановых показателей, с последующим сравнением показателей своей деятельности со схожей деятельностью других организаций, поиск резервов и ресурсов для улучшения работы и более эффективного использования потенциала предприятия.

4) *Инвестиционный менеджмент*– необходим, для правильного вложения средств, формирование портфеля инвестиций, с последующим получением прибыли.

5) *Инновационный менеджмент*– направлен на разработку нововведений и их внедрение в производственный процесс. научных и опытно-конструкторских работ и разработок, использование в производстве новой продукции или услуг, новой организации производства и управления.

6) *Финансовый менеджмент*– эта разработка целей по управлению финансами определённого предприятия, а также создание способов для эффективного управления финансами, формирование и распределение финансовых ресурсов, составление бюджета и финансового плана, оценка текущего и перспективного финансового состояния.

7) *Менеджмент персонала*– направлен на нахождение и обучение персонала для организации, улучшение условий труда и отдыха, управление социально-психологическими процессами, создание необходимого морально-психологического климата на предприятии, организация работы с профсоюзами в разрешении трудовых споров и конфликтов.

8) *Менеджмент в области сбыта*– это процедура сбыта продукции, а также заключение новых договоров на поставку и сбыт продукции, организация хранения, упаковки, сортировки и работы транспортных средств, ведение учета и контроля.

9) *Производственный менеджмент*– осуществляет контроль над производственным процессом организации, выбор основных параметров работы техники и применение технологий, определение объема выпуска продукции или оказания услуг, расстановка людей, организация подачи материалов и комплектующих изделий, инструментов, технической документации, обслуживание и ремонт машин и механизмов, контроль качества и так далее.

10) *Маркетинг-менеджмент*– ищет новые пути сбыта товаров и изучает финансовые рынки, рынки сбыта и поставок сырья, материалов и энергии, конъюнктуры рынка, выработку ценовой политики и организацию рекламы.

Уровни менеджмента

-нижнее звено (entry manager)– руководители подразделов, секторов, бригад, групп. Младшие начальники в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер смены, сержант, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой управления в школе бизнеса. Большая часть руководителей вообще – это руководители низового звена. Большинство руководителей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве.

–*среднее звено (middle manager)*– руководители управлений, отделов, цехов. Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), декан (в ВУЗе), управляющий сбытом по региону или по стране или директор филиала. Армейские офицеры от лейтенанта до полковника, священники в сане епископов считаются руководителями среднего звена в своих организациях. Руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения обычно после трансформации их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям.

–*высший уровень (top manager)* –это генеральные директора, директора, члены правления предприятия. Высший организационный уровень – руководство высшего звена, гораздо малочисленней других. Даже в самых крупных организациях руководителей высшего звена всего несколько человек. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе это председатель Совета, президент, вице-президент корпорации и казначей корпорации. В армии их можно сопоставить с генералами, в среде государственных деятелей с министрами, а в университете с канцлерами (ректорами). Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации.

2. Управление как система, ее основные элементы.

Управление представляет собой сложную систему. *Система* (гр.systema – составленное из частей; соединение) – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых и взаимодействующих элементов, каждый из которых служит единству целого.

В систему управления входят:

1) *субъект управления*– это лицо, группа лиц, специально созданный орган или общество в целом, которые воздействуют на управляемую систему в целях обеспечения ее функционирования и движения к заданной цели. Субъект управления осуществляет управленческую и организационную работу, принимает решения и обеспечивают достижение поставленных целей. Субъект управления называют еще управляющей системой. Очень часто из круга субъектов управления исключается общество, что неверно. Ведь общество выступает в качестве субъекта управления по отношению к элементам государства. Например, общество создает органы государственной власти, может принимать конституцию страны и т. д.

2) *объект управления*– это общество и его элементы (государство, регион, муниципальное образование, отрасль, предприятие, трудовой коллектив, семья, личность и т.п.) на которые направлено управленческое воздействие в целях обеспечения их функционирования и развития. Объект управления иногда называют управляемой системой.

Объекты управления можно классифицировать по следующим основаниям:

–по масштабам и уровням управленческого воздействия объектами управления выступает мировое сообщество, страна, регион, муниципальное образование, отрасль, предприятие, коллектив и т. п.

–по сферам общественной жизни объекты управления включают в себя экономическую, политическую, социальную, культурную деятельность.

–по адресату управленческого воздействия объекты управления подразделяются на население страны, региона, муниципального образования; персонал министерств, предприятий, организаций и учреждений; персонал органов государственной и муниципальной власти и т.п.

При этом управленческое воздействие во всех случаях оказывается на отношения и взаимодействие людей, вовлеченных в тот или иной вид жизнедеятельности и объединенных в те или иные социальные группы и институты. Строго говоря, в качестве объекта управления выступают не люди, как нередко считают, а отношения между людьми существующие на различных уровнях управления (государство, регион, муниципальное образование, отрасль промышленности, социальные организации, трудовой коллектив, семья, личность).

3) *Содержание управления или процесс управления.* Основное в процессе управления – управленческие технологии. Технология управления состоит из информационных, вычислительных, организационных и логических операций, выполняемых руководителями и специалистами различного профиля по определенному алгоритму вручную или с использованием технических средств. Иными словами технология управления – это приемы, порядок, регламент выполнения процесса управления.

4) *социальные ресурсы*(мотивационные, интеллектуальные, информационные, коммуникативные, демографические, инновационные, организационные и др.) Кроме того, в систему управления входят управленческая теория и идеология, принципы и методы управления.

3. Управление производственными процессами (технологиями) в организации.

Организация –это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Другими словами, менеджеру всегда (или почти всегда) приходится управлять группами людей. Его задача состоит в том, чтобы эти люди понимали цель своей совместной работы и действовали сообща наиболее эффективно, используя преимущества совместного труда.

Эффективно организовать совместную работу группы людей – это значит:

- 1) определить цель деятельности;
- 2) подобрать исполнителей;

- 3) исходя из общей цели деятельности рационально (т.е. исходя из способностей, опыта, должностей, квалификации, условий работы и т.п.) распределить между ними задачи, ресурсы, полномочия и ответственность;
- 4) обеспечить взаимодействие (координацию) их совместной работы.

Адам Смит и его доказательство эффективности коллективной организации труда.

Экономическое учение Адама Смита. Учение о разделении труда.

В основе всей системы экономических взглядов Смита лежит идея, что богатство общества создается трудом в процессе производства. Оно зависит:

1. От доли населения, занятого производительным трудом.
2. От уровня производительности труда.

Смит считал важнейшим фактором экономического прогресса разделение труда и сделал его исходным пунктом своего исследования. На примере булавочной мануфактуры он показал громадный рост труда из-за специализации отдельных групп рабочих на выполнение только одной операции: «Один человек выдергивает проволоку, другой ее, выпрямляет, третий, режет, четвертый заостряет, пятый размалывает верхушку, чтобы можно было надеть на нее головку; приготовление головки требует двух или трех разных операций; отдельно – надевание; отдельно – побелка; и даже завернуть ее в бумагу – тоже особая специальность... Я видел маленькую фабрику такого типа, на которой работало только десять человек; некоторые из них производили по две-три разные операции. Но хотя они были бедны и поэтому не слишком хорошо обеспечены нужными машинами, они могли, при старании, производить около 12 фунтов булавок в день. Фунт – это четыре тысячи среднего размера булавок. Следовательно, десять человек могли сделать до 48 тысяч булавок в день... Если бы все они работали по отдельности независимо друг от друга... они бы не сделали и двадцати, а кто-нибудь сам по себе не смог бы сделать и одной».

С правильных позиций Смит рассматривал зависимость разделения труда от размеров рынка. Обширный рынок, доказывал он, создает благоприятные предпосылки для разделения труда и специализации производства. На этой основе достигается высокая производительность труда. При узости рынка возможности разделения труда ограничены, и рост производительности труда затруднен. Хотя отдельные положения учения о разделении труда были сформулированы предшественниками, в трактовке Смита они получили совершенно новое значение. Он убедительно показал, что труд – источник богатства общества, а разделение труда – важнейший фактор повышения производительности труда и умножения общественного богатства.

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента : учеб.пособие / Н.И. Кабушкин. – 7-е изд., стер. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с.
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури ; пер. с англ. А.Н. Медведь. – 3-изд. – М. : Вильямс, 2007. – 672 с.
3. Глущенко, Е.В. Теория управления / Е.В. Глущенко. – М. : Вестник, 1996. –336 с.

Лекция №3

Тема: «Эволюция технологии управления: направления, школы и подходы менеджмента»

История и этапы развития управленческой мысли

Прежде чем говорить о достижениях различных школ управления, хотелось бы остановиться на периодизации развития управленческой мысли в донаучный и научный периоды (рис. 1).

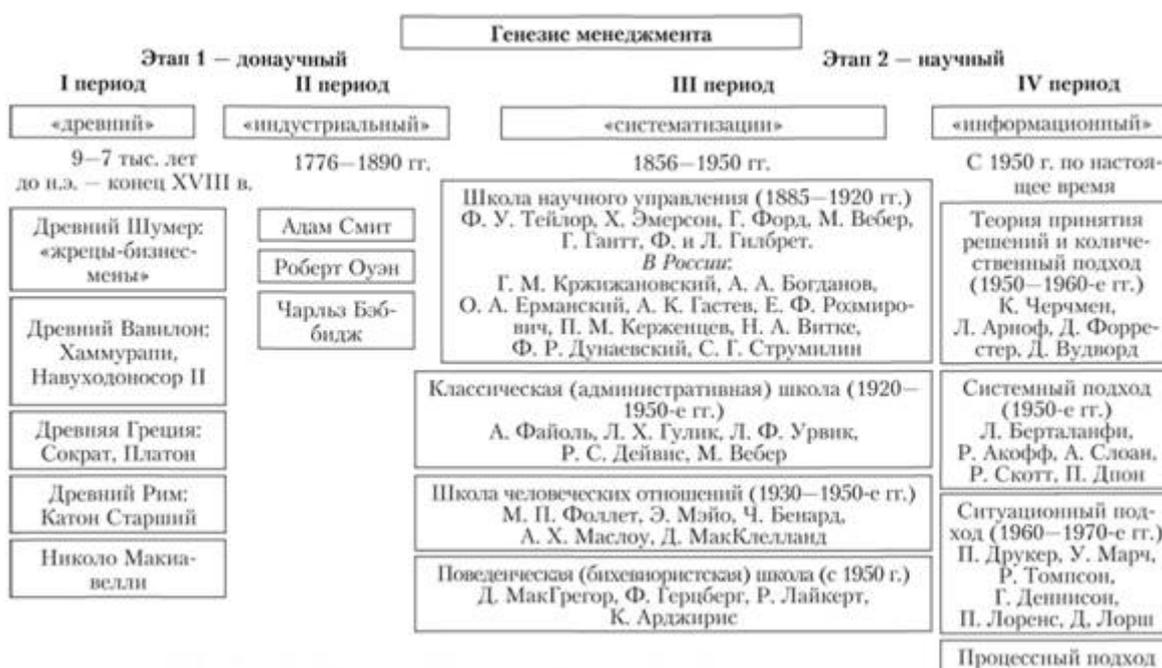


Рис. 1. Периодизация развития управленческой мысли: донаучный и научный этапы

В развитии теории и практики управления выделяют два крупных исторических этапа: донаучный и научный.

Первый этап – донаучный – начался с 9–7-го тысячелетия до н.э. и длился примерно до XVIII в.

Древний период. Наиболее длительным был первый период развития управления. Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно 9–7 тыс. лет до н.э. в ряде мест Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства (охота, сбор плодов и т.п.) к принципиально новой форме получения продуктов – их производству (производящая экономика). Переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении менеджмента, вехой в накоплении людьми определенных знаний в области управления.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В этот период (3000–2800 гг. до н.э.) сформировались достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники-писцы и пр.).

Сократ (470–399 до н.э.) был одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности. Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

Платон (428–348 до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления.

Александр Македонский (356–323 до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.

Второй этап–научный(1776–1960 гг.).

Научный период подразделяется на индустриальный период, период систематизации и информационный.

Индустриальный период(1776–1856 гг.). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит Адаму Смиту (1723–1790). Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления. А. Смит сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование многих сформировавшихся к настоящему времени научных направлений и школ менеджмента оказало учение Роберта Оуэна (1771–1858). Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 г. английский математик Чарльз Беббидж (1791 – 1871) разработал проект "аналитической машины" – прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

Период систематизации(1856–1960 гг.). Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются взгляды исследователей.

В сущности, то, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой большой группы людей означали, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников. В результате были выбраны лучшие работники, которых обучали для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Эти люди и были первыми менеджерами.

Информационный период (с 1960 г. до настоящего времени). Более поздние теории управления разработаны в основном представителями "**количественной школы**", часто называемой **управленческой**. Появление данной школы – следствие применения математики и компьютеров в управлении. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. В 1960-е гг. начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров. В современных условиях математические методы используются практически на всех направлениях управленческой науки.

Управленческие революции. Считается, что начало развития управленческого характера деятельности зародилось примерно 4–5 тыс. лет назад и совпадает с первой управленческой революцией.

Первая управленческая революция(4–5 тыс. лет назад) характеризуется как "религиозно-коммерческая". Она произошла в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке. Уже в древнем Шумере, Египте и Аккаде наблюдалась трансформация и расслоение высшей касты священников. Появился особый слой жрецов – религиозных функционеров, которые осуществляли торговые операции, вели деловую переписку и производили коммерческие расчеты. В результате появился новый тип деловых людей – еще не коммерческий делец или предприниматель, но уже и не религиозный деятель, чуждый всякой наживы.

Побочным результатом управленческой деятельности жрецов стало появление письменности. В период первой революции управление сформировалось как инструмент коммерческой и религиозной деятельности, превратившись позже в социальный институт и профессиональное занятие.

Вторая управленческая революция наступила приблизительно через тысячу лет после первой и связана с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792–1750 до н.э.). В период его правления произошло подчинение Месопотамии и Ассирии. Для управления столь обширных территорий требовалась эффективная административная система, с помощью которой можно было успешно руководить не по личному произволу или племенному праву, а на основе единообразных законов, использование свидетелей и письменных документов для контроля, установление минимальной заработной платы, признание недопустимости перекладывания ответственности. Знаменитый свод Хаммурапи содержал 285 законов управления различными сферами жизни общества, который является ценным памятником древневосточного права и этапом в истории развития управленческой мысли.

Выдающееся значение кодекса Хаммурапи, регулировавшего все многообразие общественных отношений между социальными группами населения, состоит в том, что он создал первую формальную систему администрирования.

В процессе второй революции произошло выделение группы людей профессионально занимавшихся управлением государства, а также отделение функций управления государством от церковной власти.

Суть второй революции в развитии управленческой мысли заключается в появлении чисто светской манеры управления, возникновение формальной организации и регулирование отношений людей, и наконец, в зарождении основ лидерского стиля, а следовательно, и методов мотивации. Данную революцию характеризуют как "светско-административную".

Третья управленческая революция получила название "производственно-строительная" и началась примерно через тысячу лет после смерти Хаммурапи. В эпоху правления царя Навуходоносора II (605–562 до н.э.) происходило строительство Вавилонской башни и висячих садов, а также развивалась система производственного контроля на текстильных мануфактурах и в зернохранилищах. Строительная деятельность и разработка технически сложных проектов, эффективные методы управления, контроль качества продукции и стимулирование через заработную плату характеризуют третью управленческую революцию. Не только Вавилон в этот период являлся центром расцвета практики управления. Значительные достижения в управленческих инновациях можно обнаружить в Древнем Риме. Самые знаменитые из них – система территориального управления Диоклетиана (243–316 н.э.), а также административная иерархия Римской католической церкви, использовавшая принципы функционализма.

В период третьей управленческой революции произошло выделение группы людей, профессионально занимающихся управлением в сфере производства и строительства.

Четвертая управленческая революция практически совпадает во времени с великой индустриальной революцией XVIII–XIX вв., которая стимулировала развитие европейского капитализма. Индустриальная революция оказала более существенное влияние на теорию и практику управления, чем предшествующие революции. По мере того как индустрия перерастала границы вначале мануфактуры (ручной фабрики), а затем старой фабричной системы (ранней машинной фабрики XIX в.), начинала созревать современная система акционерного капитала, владельцы все более удалялись от занятия бизнесом как экономической деятельностью, нацеленной на извлечение прибыли. Важнейшей характеристикой этой революции в области управления является то, что произошло отделение управления от собственности, а также от капитала и от сферы непосредственного производства, и зарождение профессионального управления. Новая система собственности ускорила развитие промышленности.

Пятая управленческая революция началась в конце XIX и начале XX в. и продолжается по настоящее время. Она известна под названием "бюрократической". Ее теоретической основой стала теория "рациональной бюрократии". Основоположителем данной теории был немецкий социолог Макс Вебер, который предлагал заменить капиталиста, как фигуры переходящей, менеджером и бюрократом – государственным чиновником.

В это время начало развиваться крупное промышленное производство, формировались достаточно сложные иерархические структуры управления, происходило разделение управленческого труда, внедрялись нормы и стандарты, определялась формализация должностных обязанностей и ответственность менеджеров.

В целом пятая управленческая революция связана с разделением самого управленческого труда и выделением специализированных групп управленцев, за которыми закрепились уже определенные функции. Пятая управленческая революция ознаменовалась еще и как начало формирования и развития менеджмента как науки.

В истории менеджмента принято различать четыре основных подхода:

- с позиций различных научных школ (конец XIX в. — по настоящее время);
- процессный (20-е гг. XX в. — по настоящее время);
- системный (50 — 60 гг. XX в. — по настоящее время);
- ситуационный (60-е гг. XX в. — по настоящее время).

Школы менеджмента

Подход с позиции школ управления

Годы	Научного менеджмента 1885 – 1920	Административная (классическая) 1920 – 1950	Человеческих отношений 1930 – 1950	Поведенческих наук 1950 – по н/в	Науки управления 1950 – по н/в
Представители	Фредерик Тейлор Франк Гилберт Лилия Гилберт Генри Гантт Харрингтон Эмерсон	Анри Файоль Макс Вебер Оливер Шелдон Л. Урвик	Элтон Мэйо Честер Бернанд Мэри Паркер Фоллетт Абрахам Маслоу	Дуглас МакГрегор Франк Абрамс Крис Арджирис Фредерик Герцберг	Н. Винер Г. Саймон Л. Канторович
Исходные посылки	Рациональная организация труда, разработка формальной структуры организации и определение мер по сотрудничеству между управляющим и рабочими	Цель – создание универсальных принципов управления, следование которым должно привести организацию к успеху; выявление общих характеристик и закономерностей организаций.	Социальные и психологические факторы оказывают на рост производительности значительно большее влияние чем физические (при условии, что сама организация уже в достаточной мере рациональна и эффективна).	Необходимо изучать не сознание человека, а его поведение, которое представляет собой реакцию на стимулы.	Использование методов научного исследования для решения проблем управления, в основу которых были положены модели ситуаций.

1. Школа научного управления.

«Отцом научного менеджмента» по праву считается американский инженер-практик и менеджер Фредерик Уинслоу Тейлор (1856—1915), решавший в своей повседневной работе проблемы рационализации труда с целью повышения производительности и эффективности в условиях машинного производства. Официально фактом оформления менеджмента как науки принято считать выход в свет в 1911 г. книги Ф. Тейлора «Принципы научного управления», которая оказала решающее влияние на прогресс управленческой мысли. Создатели школы научного управления первыми стали использовать наблюдения, замеры, логику и анализ для усовершенствования многих операций ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Тейлор, например, скрупулёзно измерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера. При этом было установлено, что максимальное количество железной руды и угля может быть переработано, если рабочие будут пользоваться совковой лопатой емкостью до 9 кг. Применение результатов такого рода исследований позволило значительно повысить производительность операции. Изучая человеческий фактор, школа научного управления предложила систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объёмов производства. Обосновывалась также целесообразность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в работе. Это давало руководству возможность устанавливать реальные нормы производства и обоснованно доплачивать за их перевыполнение. Ключевым моментом здесь было то, что люди, которые производили больше и вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе. Они также подчеркивали большое значение обучения. Научное управление также считало необходимым отделение управленческих функций от фактического выполнения работ, что противоречило старой системе, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Основные положения концепции Тейлора состоят в следующем:

- признание менеджмента самостоятельным видом деятельности, цель которого – рационализация производства;
- расчленение процесса производства и трудовых операций на отдельные элементы, выявление затрат времени на их выполнение с целью нормирования труда рабочих;
- планирование на основе норм рабочих заданий с выделением специализированных подразделений, определяющих последовательность, время, сроки выполнения работ;
- увеличение производительности труда на основе справедливого вознаграждения за конечный результат;
- подбор работников в соответствии с их физическими и умственными возможностями и их обучение.

Тейлор положил в основу управления следующие принципы рационализации труда:

- расчленение производственных операций на составные элементы;
- превращение управления в активный фактор производства;
- разделение труда непосредственно в сфере управления;
- выделение планирования в качестве функции управления;
- введение карт-инструкций;
- принудительная централизация орудий труда и технологических процессов;
- введение высоких научно обоснованных норм;
- введение оплаты труда, стимулирующей рост выработки;
- строгое иерархическое подчинение;
- тесное сотрудничество администрации и рабочих.

Таким образом, Тейлором были определены в качестве приоритетных такие функции, как организация труда, планирование, учет и контроль, а в качестве ведущих методов управления — организационно-распорядительные и экономические. К сферам управленческой деятельности, подлежащим совершенствованию, были отнесены производство, трудовые ресурсы (рабочие и менеджеры), запасы, потоки ресурсов и продукции во внутренней среде предприятия.

Представители школы научного менеджмента:

– Генри Гантт (1861-1919). Методика премиальной системы оплаты труда, методы оперативного планирования производства разработка теории лидерства.

– Супруги Ф. Гилберт (1868-1924) и Л.Гилберт (1878-1972). Работы в области изучения физического труда в производственных процессах с целью увеличения выпуска продукции за счет уменьшения усилий, затрачиваемых на их производство.

– Гаррингтон Эмерсон (1853-1931). Впервые высказана идея о необходимости и целесообразности комплексного подхода к решению сложных задач организации производства и управления, Он сформулировал 12 принципов производительности, позволяющих повысить производительность труда в любой сфере деятельности:

- постановка четких целей;
- здравый смысл;
- компетентная консультация;
- дисциплина;
- справедливое отношение к персоналу;
- оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- диспетчеризация (регулирование) работы;
- нормы и расписания;
- нормализация условий труда;
- нормирование операций;
- стандартные письменные инструкции;
- вознаграждение за производительный труд.

– Генри Форд (1863—1947). Точный расчет и планирование всего процесса производства его ступеней, связей. Организационно-технические принципы управления Форда сводились к следующему:

– строгая вертикальная организация, управление из одного центра всеми предприятиями, участвующими в производстве автомобилей (от каучуковых плантаций и рудников до производственной сборки);

– ориентация на массовый спрос и массовое производство, обеспечивающие минимизацию себестоимости продукции и максимизацию прибыли;

– высокий уровень стандартизации, позволяющий модифицировать ассортиментный ряд продукции на основе базовой модели;

– максимальное разделение труда и его специализация;

– постоянное совершенствование управления производством.

Опираясь на эти принципы, Форд первым ввел на своих заводах конвейерные линии для сборки продукции, основанные на организации поточного производства, пооперационной специализации и разделении труда рабочих. Нововведения Форда позволили усилить функцию контроля, резко повысить производительность труда, увеличить объем выпуска автомобилей и существенно снизить их стоимость.

2. Школа административного управления.

Административная или "классическая школа управления" рассматривает вопросы совершенствования организации в целом, в отличие от школы научного управления, которая изучала отдельные производственные операции. Родоначальником данного направления является видный предприниматель и организатор производства, французский инженер Анри Файоль (1841-1925), которого считают самым выдающимся европейцем, внесшим значительный вклад в развитие менеджмента. Тейлор начал свою карьеру рабочим. Анри Файоль (Faуol H.) руководил большой компанией по добыче угля. Целью административной (классической) школы было создание универсальных принципов управления.

Исследования А. Файоля позволили ему сформулировать 14 универсальных принципов управления, которые применимы к любой административной деятельности. Принципы управления – это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления. По выражению Файоля, принципы – это «маяк, помогающий ориентироваться». Основные принципы управления, по Файолю:

1. Разделение труда – специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы.

2. Полномочия и ответственность – каждому работающему должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполняемые работы.

3. Дисциплина – рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям порядка.

4. Единоначалие – работник получает распоряжение и отчитывается только перед одним непосредственным начальником.

5. Единство действий – все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану.

6. Подчиненность интересов – интересы организации имеют преимущества перед интересами отдельных сотрудников.

7. Вознаграждение персонала - получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд.

8. Централизация – естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Лучшие результаты достигаются при верной пропорции между централизацией и децентрализацией. Полномочия (власть) должны делегироваться пропорционально ответственности.

9. Скалярная цепь - неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии ("цепь начальников").

10. Порядок - рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте.

11. Справедливость – установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях скалярной цепи.

12. Стабильность персонала - установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу, так как высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

13. Инициатива – поощрение работников к выработке независимых функций в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ.

14. Корпоративный дух - гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий (в единстве – сила).

Главный вклад Файоля в теорию управления состоит в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, утверждая, что любая организация выполняет шесть основных видов «существенных функций» (управленческих операций):

–технические и технологические – производство, изготовление, переработка;

–коммерческие– закупка, обмен, реализация;

–финансовые– привлечение средств и распоряжение ими;

– страховые – страхование, обеспечение безопасности, охрана имущества и лиц;

–учетные - анализ, учет, статистика;

–административные– воздействие на работников.

Руководство данными видами деятельности Файоль назвал общим управлением. Он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно

к управлению промышленным предприятием. Файоль выделил пять обязательных общих функций менеджмента:

- предвидение и планирование (по-французски «прозорливость») – «изучение будущего и набросок плана действия»;
- организация – «выстраивание структуры предпринимательства, как материальной, так и человеческой»;
- распорядительство – «поддержание активности в среде персонала»;
- координация – «работа вместе, в тесной взаимосвязи, объединение усилий»;
- контроль – «наблюдение за тем, чтобы все происходило в соответствии с установленными правилами и сделанными распоряжениями».

3. Школа человеческих отношений

Это научное направление в теории управления возникло после того как было обнаружено, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Мотивами поступков людей, как было установлено, являются не только экономические факторы, но и различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих результатах, был сделан вывод о том, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности должен возрастать. Это в свою очередь приведет к повышению производительности. Эта школа рекомендует использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и представление им более широких возможностей общения на работе.

Наиболее ярким представителем школы человеческих отношений является профессор Школы бизнеса Гарвардского университета, руководитель знаменитого «хоторнского эксперимента» Джордж Элтон Мэйо (1880–1949). Он сделал предметом специального исследования менеджмента чувства рабочего, его настроения, убеждения, поведение. Широко известны и получили признание работы Мэйо «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (1933), «Социальные проблемы индустриального общества» (1945) и др. Основой достижений Мэйо явился социальный и психологический эксперимент, проведенный под его руководством группой специалистов, в состав которой входили экономисты, психологи, социологи, врачи. Цель исследования состояла в выявлении факторов, влияющих на выработку рабочих, и изыскании новых методов повышения производительности труда. В результате эксперимента были сделаны крупные открытия, которые привели к возникновению нового научного направления - школы человеческих отношений.

Эксперимент длился восемь лет, с 1926 по 1933 г. Начавшись с исследования физических условий работы в бригаде из шести работниц на заводе компании Western Electric в г. Хоторне (США), он перерос в огромную программу, состоящую из бесед с 20 тыс. сотрудников об их отношении к выполняемой работе. Это было самое крупное эмпирическое исследование из всех, когда-либо проводившихся в области менеджмента. Основные выводы хоторнского эксперимента состоят в следующем:

- все проблемы производства и управления должны рассматриваться через призму человеческих отношений с учетом социального и психологического факторов;

- сам производственный процесс и чисто физические требования к нему имеют относительно меньшее значение, чем социальное и психологическое состояние человека в организации;

- важны взаимоотношения между рабочими и руководителями, признание роли руководителя в формировании морального климата в трудовом коллективе;

- возникновение понятия «хоторнский эффект» –повышенное внимание к рассматриваемой проблеме, ее новизна и создание условий для проведения эксперимента способствуют получению желаемого результата.

Мэйо сформулировал важнейший принцип теории человеческих отношений, известный как принцип индивидуальных различий: «Все индивиды различаются между собой. Что надоедает одному, стимулирует другого». Таким образом, Мэйо научно доказал влияние психосоциального фактора на рост производительности труда. Он привлек внимание к существованию в организации неформальных групп, регулирующих человеческое поведение.

4. Школа поведенческих наук

Школа поведенческих наук сосредоточила свое внимание, прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Этот подход стремится в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей. Основной целью школы поведенческих наук было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов, полного использования потенциала каждого работника.

5. Школа количественных методов в управлении

Школа науки управления или количественный подход. Основой этой школы является междисциплинарный подход, когда конкретная проблема решается группой специалистов по математике, статистике, инженерным и общественным наукам. После постановки проблемы и формулировки задачи разрабатывается модель, чаще всего математическая, сложившейся ситуации. Такой подход получил название "исследование операций".

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль и связующие процессы – коммуникации и принятия решения.

В системном подходе организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение определенных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку имеется такое обилие факторов и их сочетаний, определяющих ситуацию, как в самой организации, так и окружающей среде, не существует единого для всех «лучшего» способа управления организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Задача – найти и суметь реализовать этот метод.

Дополняя друг друга, эти подходы и формируют современные науку и практику управления. Вместе с тем следует учитывать, что не существует никаких универсально применяемых приемов или принципов, которые бы гарантировали эффективное управление во всех случаях. Однако уже разработанные подходы и методы могут помочь руководителям повысить вероятность эффективного достижения целей организации.

Менеджмент качества

Основная мысль философии **Total Quality Management (Всеобщее управление качеством)** заключена в ключевой роли качества продукции и услуг, направленных на максимальное удовлетворение потребностей клиентов.

Доктор Эдвардс Деминг является автором варианта теории управления качеством, в которой статистические методы – лишь инструмент, а главное – философия нравственности, основанная на уважении работника как личности, вовлеченности в процесс решения текущих проблем всех сотрудников компании, создании психологической атмосферы, искореняющей страх и создающей почву для раскрытия творческого потенциала человека.

«Слушайте меня, и через пять лет вы будете конкурировать с Западом. Продолжайте слушать до тех пор, пока Запад не будет просить защиты от вас». Эти слова принадлежат патриарху Всеобщего управления качеством Э. Демингу, которые он произнес перед руководителями 45 крупнейших компаний Японии в 1950 г. на семинаре в г. Токио.

Слова оказались пророческими: в начале 1960-х гг. Япония поднялась на передовые позиции в мире в ряде **отраслей промышленности**, а через некоторое время весь мир стал говорить о японском чуде, восхищаясь им до настоящего времени.

Идею преобразования Э. Деминг изложил в 14 постулатах.

Принципы TQM по Демингу

Для внедрения 14 принципов TQM необходимо:

1. **Установить, как цели компании увязаны с планами по повышению качества.** ТОП-менеджмент компании должен подготовить и ознакомить всех сотрудников с соответствующим документом, с конкретными, ясными и понятными целями.
2. **Принять и проникнуться новой философией качества.** Все сотрудники компании должны осознать, что иначе быть и не может - некачественная продукция просто не может попасть к покупателю.
3. **Понять, что это негативная зависимость - частые инспекции и аудит качества.** Целью аудитов должны стать поиски новых возможностей, как можно улучшить процессы и снизить затраты, а не мероприятия по поиску дефектов. Таким образом, частые инспекции перестанут быть необходимы.
4. **Перестать выбирать поставщиков, ориентируясь только на более низкую стоимость.** Лучше работать с постоянными надежными поставщиками, а не тратить время на поиск самой низкой цены, а затем и тратить время, и решать проблемы с плохим качеством.
5. **Стараться работать над непрерывным улучшением системы качества.** TQM - это непрерывный процесс.
6. **Создайте систему обучения,** особенно для вновь принятых сотрудников. Стоит отметить, что от традиционного обучения прямо в процессе работы могут быть проблемы - новые сотрудники, могут начать перенимать опыт «ветеранов», некоторые из которых могут быть противниками нововведений, в том числе и TQM.
7. **Создайте обучение,** нацеленное на то, как сделать работу правильно, а не только на то, какую работу выполнять.
8. **Искоренить присутствие страха.** Необходимо создать условия, при которых у сотрудников не будет страха перед внесением новых идей, и компания должна быть толерантной при неудачах, если сотрудники пробуют свои новые идеи.
9. **Устранить наличие барьеров между службами компании -** не конкуренция, а взаимодействие должны быть между ними.
10. **Откажитесь от ненужных призывов.** Вполне можно обойтись без пустых лозунгов и призывов о полном искоренении дефектов, если не предоставлены реальные средства и описание методов и инструментов, как можно достигнуть этих высот.
11. **Постарайтесь минимизировать (или оптимизировать) количество рабочих стандартов и количественных показателей на производстве.** Для высшего руководства компании рост качества должен быть более значимым, чем число показателей.
12. **Пусть сотрудники гордятся уровнем своего мастерства.** Компании не должны выдвигать сотрудникам претензии при отказе систем, находящихся вне их зоны воздействия.

13. Старайтесь поощрять и стимулировать различные программы обучения и повышения квалификации.

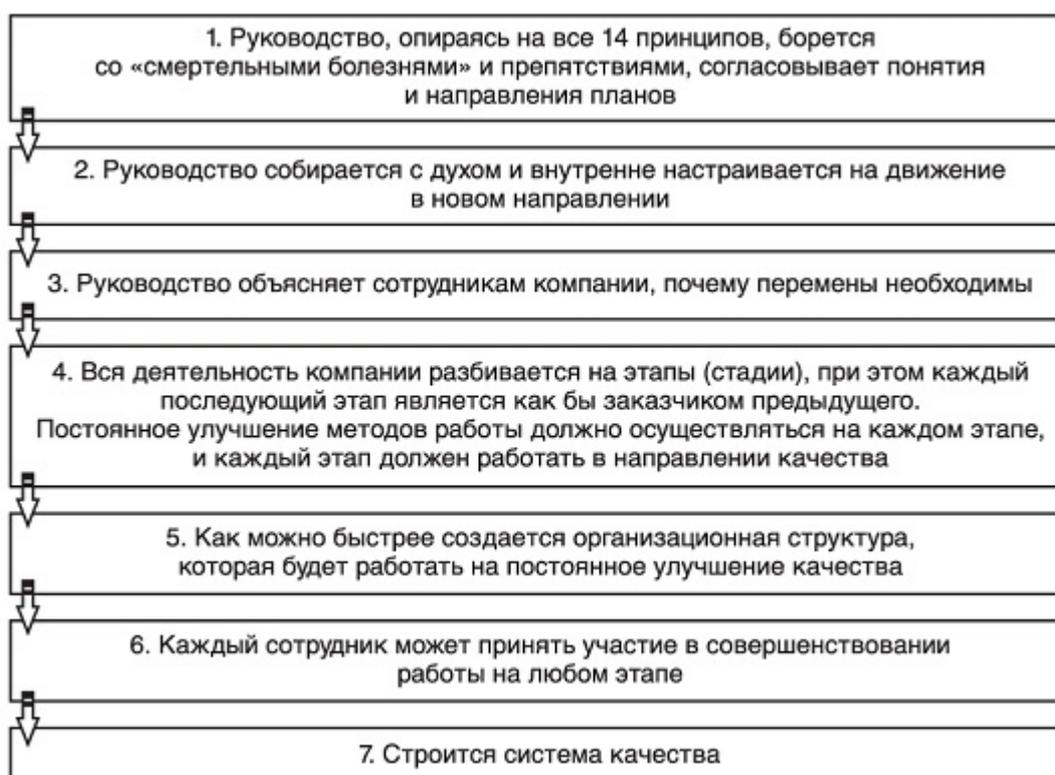
14. Поощряйте преобразования. Нацельте сотрудников на внесение предложений, в том числе и небольших - пусть это станет работой каждого из сотрудников.

Вообще, 14 принципов часто рассматривают как очень важные цели, которые сами по себе не обеспечивают инструментариев для их достижения. Реорганизацию бизнеса следует начинать с освоения каждого из 14 пунктов и борьбы со «смертельными болезнями», которым, по мнению Э. Деминга, подвержено большинство компаний в западном мире:

- отсутствие постоянства целей;
- погоня за сиюминутной выгодой;
- системы аттестации и ранжирования персонала;
- бессмысленная ротация кадров управляющих;
- использование только количественных критериев для оценки деятельности компании.

Препятствия, которые могут появляться в дополнение к этим «болезням», различны: мотивационные, образовательные, приверженность используемым технологиям и т. п.

План действий по Э. Демингу состоит из следующих 7 шагов



Рекомендуемая для изучения литература:

1. Байгот, С.А. Основы менеджмента / С.А. Байгот, Е.Е. Ефимчик ; науч. ред. А.И. Авраменко. – Минск : САДИ,1997. – 59 с.
2. Макашева, З.М. Основы менеджмента : учеб.пособие / З.М. Макашева. – М. : КНОРУС, 2004. – 272 с.
3. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури ; пер. с англ. А.Н. Медведь. – 3-изд. – М. : Вильямс, 2007. – 672 с.

Лекция №4

Тема: «Общая характеристика организаций как объектов управления. Внутренняя среда организации»

Отличительные признаки организаций. Виды организаций

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

Группа должна соответствовать требованиям:

- наличие не менее двух человек, считающих себя частью группы;
- наличие цели, которая принимается как общая для всех членов организации;
- наличие членов группы, которые работают вместе для достижения общих целей.

Общие характеристики организации

1. **Ресурсы** - людские, основные и оборотные средства, технологии, информация.

2. **Разделение труда** - горизонтальное, вертикальное.

3. **Зависимость от внешней и внутренней среды:** ни одна организация не существует изолированно. **Внешняя среда** - политика, технология, общество, нормы общественной жизни, рынок рабочей силы, конъюнктура, поставщики, банки, профсоюзы, клиенты, рабочие, конкуренты, владельцы, жители района, профессиональные группы, органы власти. Воздействие этих факторов неодинаково. Важен учет влияния каждого из этих факторов; необходимы эффективные способы воздействия на них. **Внутренняя среда организации.** Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы внутри организации, которые являются результатом управленческих решений. Это хозяйственный механизм организации, ее структура. К ним относятся:

- цели организации, организационная структура;
- задачи;
- технология;
- люди (трудовые ресурсы).

4. Подразделения.

5. Необходимость управления.

Организации бывают:

- **формальные организации** -это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

В организации имеется три типа формальных групп:

- **Группа руководителей** состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, находящихся в зоне его контроля (президент и вице-президенты).
- **Рабочая (целевая) группа** – сотрудники, работающие над выполнением одного задания.

▪ **Комитет**– группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Иногда комитеты называют советами, комиссиями, целевыми группами. Выделяют постоянные и специальные комитеты.

–**неформальные организации**–спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействия друг с другом. Неформальные организации существуют в каждой формальной организации.

Для того чтобы неформальные организации не противостояли основной деятельности организации, необходимо:

- 1) менеджер должен согласиться и принять тот факт, что неформальная организация существует;
- 2) неформальная организация может быть ценной, чтобы помочь менеджеру достичь его целей;
- 3) выявить неформальных лидеров и управлять ими;
- 4) попытаться объединить цели неформальной и формальной организации;
- 5) менеджер должен согласиться с тем, что вне зависимости от того, что он делает, неформальные организации продолжают существовать.

Причины существования неформальных организаций:

- **чувство принадлежности** - наиболее сильное из эмоциональных потребностей. Формальные организации лишают людей возможностей социальных контактов, следовательно, необходимы неформальные организации;

- **взаимопомощь;**
- **защита** (сила - в единстве);
- **общение** - доступ к неформальному получению информации;
- **симпатия.**

Характеристики неформальных организаций

Социальный контроль– установление и укрепление норм: групповые эталоны приемлемого и неприемлемого поведения. Нарушителей ждет отчуждение. Это может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации.

Сопротивление переменам – перемены могут нести угрозу существованию неформальной организации.

Неформальные лидер – у них нет поддержки в форме делегированных полномочий, но есть власть, основанная на признании его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер выполняет две основных функции: 1) помогает группе в достижении целей; 2) поддерживает и укрепляет ее существование.

Ресурсы организации и управление ими

К основным ресурсам, наиболее необходимым в деятельности организации относят:

–*Материальные ресурсы*– совокупность предметов и объектов труда, комплекс вещей, на которые человек воздействует в процессе и с помощью средств труда в целях приспособления их для удовлетворения своих потребностей и использования в процессе производства (сырье и материалы).

–*Трудовые ресурсы* организации представлены работниками, прошедшими специальную подготовку, имеющими опыт и навыки в труде и занятыми на предприятии.

–*Финансовые ресурсы*– это источники средств предприятий, направляемые на формирование их активов. Эти источники бывают собственные, заемные и привлеченные.

–*Информационные ресурсы* организации представляют собой отдельные документы и отдельные массивы документов, документы и массивы документов в информационных системах. К информационным ресурсам так же относят идеи, книги, статьи, которые могут быть полезны для улучшения технологий.

Понятие внутренней среды и внутренних переменных организации

Под **внутренней средой организации** понимают ситуационные факторы внутри организации, т.к. организация представляет собой систему, созданную людьми, то внутренние факторы появляются в результате управленческих решений.

К основным внутренним переменным традиционно относят:

–**Цели**–конечные состояния или желаемый результат, который стремится добиться трудовой коллектив. На практике редко встречаются организации, имеющие 1 цель. Организации, имеющие несколько взаимосвязанных целей – сложные организации. Важно, чтоб они были реальны и выполнимы.

Дерево целей – это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня. Соответственно, наверху находится главная, генеральная цель организации.

При построении «дерева целей» его проектирование идет по методу «от общего к частному». Прекращение декомпозиции цели на более мелкие прекращается в тот момент, когда дальнейший процесс является нецелесообразным в рамках рассмотрения Главной цели. Правильно построенное дерево целей в дальнейшем легко может быть преобразовано в план-график или диаграмму Ганта (тип столбчатых диаграмм).

–**Структура организации**– это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение цели организации.

Формирование структуры организации осуществляется на основе горизонтального и вертикального разделения труда.

Горизонтальное разделение труда по специализированным уровням, например, менеджер по снабжению, менеджер по продажам, менеджер по работе с персоналом и т. д.

Вертикальное распределение труда (объем управления) осуществляется по принципу наличия работы по координации выполнения задания. Такое распределение дает в результате управленческую иерархию или число управленческих уровней. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

- **Задача** - это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки. Каждая должность в организации включает в себя ряд задач, которые необходимо выполнить для достижения целей организации. Задачи традиционно делятся на три категории:

- задачи по работе с людьми;
- задачи по работе с предприятиями;
- задачи по работе с информацией.

Технология – это принцип, порядок организации какого-либо процесса для оптимального использования разного рода ресурсов (трудовых, материальных, временных денежных). Технология представляет собой способ, который позволяет осуществить какое-либо преобразование. Это может относиться к сфере продаж - как наиболее оптимально реализовать произведенный товар, или к сфере сбора информации – как наиболее грамотно и с меньшими затратами собрать необходимую для управления предприятием информацию и т. д. В последнее время именно информационные технологии стали ключевым фактором получения предприятием устойчивого конкурентного преимущества при ведении бизнеса.

Обычно рассматриваются две классификации технологий:

–Классификация по Вудворд. Из всех существующих систем классификации типов технологий наибольшей известностью пользуется система Джоан Вудворд – британской исследовательницы управления. Изучая производственные фирмы, она обнаружила, что все технологии производственных фирм можно разделить на три категории.

1. Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно или малая серия одинаковых изделий. Часто такое изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификациям или является опытным образцом. Большие компьютеры «Ай Би Эм», коммерческие «Боинги» или военные реактивные самолеты, уникальное медицинское оборудование или космические корабли – все эти виды изделий производятся индивидуально, точно так же, как и продукция, изготавливаемая по индивидуальным заказам, например, доски для серфинга, прогулочные суда, мебель, одежда.

2. Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства.

3. Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примерами непрерывного производства могут служить переработка нефти, сталелитейное и медеплавильное производство, работа электростанций.

Классификация по Томпсону (социолог и теоретик организаций):

- многозвенные технологии, характеризующиеся серией взаимосвязанных задач, которые выполняются последовательно;
- посреднические технологии, характеризующиеся встречами групп людей. Например, продавцы связывают производителя продукции с потребителями (в данном случае мы имеем дело с технологией продаж);
- интенсивная технология, характеризующаяся применением специальных приемов для изменения состояния какого-либо материала (например, интенсификация производства).

Эти классификации взаимосвязаны. Так, многозвенные технологии характерны для крупносерийного и массового производства, интенсивные – для индивидуального (единичного). Посреднические технологии учитывают требования потребителей, но предполагают определенный минимум стандартизации. Классификация по Вудворд больше подходит для промышленных предприятий, а по Томпсону – для непромышленной сферы.

– **Люди.** Люди являются центральным звеном в любой системе управления. Существует три основных аспекта человеческой переменной в организации:

- поведение отдельных членов организации;
- поведение людей в группах;
- поведение руководителя;
- поведение лидера и его влияние на поведение других людей.

Понимание и управление человеческой переменной в организации является наиболее сложной составляющей всего процесса управления и зависит от многих факторов. Перечислим некоторые из них:

1. Способности человека. По ним люди наиболее наглядно разделяются внутри организации. Способности человека относятся к характеристикам, которые легче всего поддаются изменениям, например, обучением.

2. Потребности. У каждого человека существуют не только материальные, но и психологические потребности (в уважении, признании и т. д.). С точки зрения управления организация должна стремиться к тому,

чтобы удовлетворение потребности работника вело бы к реализации целей организации.

3. Восприятие, или как люди реагируют на окружающие их события. Этот фактор важен для разработки различного рода стимулов для работника.

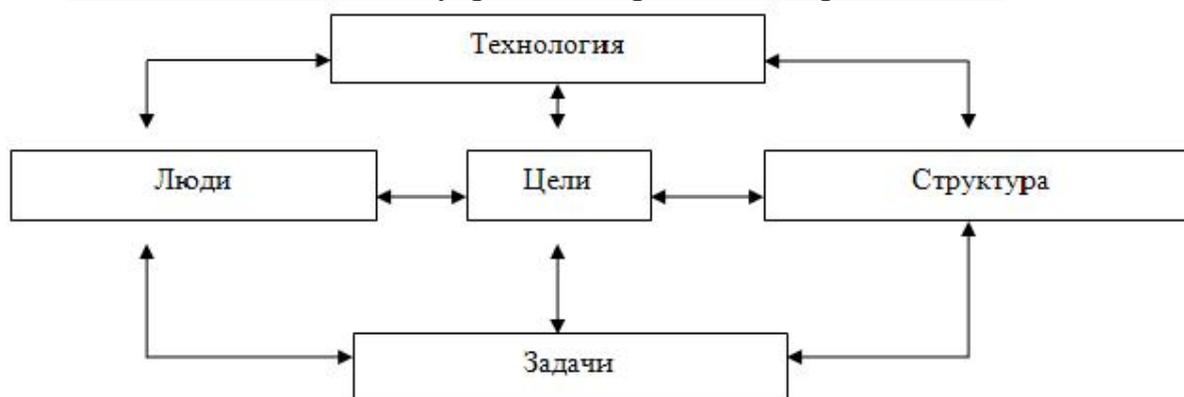
4. Ценности, или общие убеждения по поводу того, что хорошо или плохо. Ценности закладываются в человека с детства и формируются на протяжении всей деятельности. Общие ценности помогают руководителям объединять работников для достижения целей организации.

5. Влияние среды на личность. Сегодня многие психологи говорят о том, что поведение человека зависит от ситуации. Было замечено, что в одной ситуации человек ведет себя честно, а в другой – нет. Эти факты указывают на важность создания такой окружающей обстановки па работе, которая поддерживала бы желательный для организации тип поведения.

Кроме перечисленных факторов на человека в организации влияют группы и управленческое лидерство. Любой человек стремится принадлежать к какой-либо группе. Он принимает нормы поведения этой группы в зависимости от того, насколько ценит свою принадлежность к ней. Организация может рассматриваться как некая формальная группа людей, и в то же время в любой организации есть много неформальных групп, формирующихся не только по профессиональному признаку.

Кроме того, в любой формальной или неформальной группе есть лидеры. Лидерство - это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей и заставляет их вести себя определенным образом.

Схема. Взаимосвязь внутренних переменных организации



Рекомендуемая для изучения литература:

1. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента : учеб.пособие / Н.И. Кабушкин. – 7-е изд., стер. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с.
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури ; пер. с англ. А.Н. Медведь. – 3-изд. – М. : Вильямс, 2007. – 672 с.
3. Карташова, Л.В. Поведение в организации : учебник / Л.В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 220 с.

Лекция № 5

Тема: «Внешняя среда организации»

Понятие внешней среды организации и ее характеристика

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Внешняя среда организации

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Однако набор этих факторов и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны, причём не только у авторов научных публикаций по вопросам менеджмента, но и у каждой фирмы. Обычно фирма в процессе управления сама определяет, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результаты её деятельности в настоящий период и на будущую перспективу, вывода проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Причем, прежде всего, выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды.

Внешняя среда организации является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет

получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить её потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволило бы ей поддерживать её потенциал на уровне, необходимом для достижения её целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

И так для того, чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углублённое представление как о внутренней среде организации, её потенциале и тенденции развития, так и о внешней среде, тенденциях её развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрывать те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при их достижении. И поскольку каждая фирма, действующая в условиях рыночных отношений, постоянно подвержена воздействию внешней среды, наблюдение и анализ за состоянием среды требуют постоянного внимания и ведутся на систематической основе с применением методов системного анализа и компьютерной техники.

Сущность внешней среды

Внешняя среда обладает определённой сложностью. Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. Если брать во внимание число внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на неё давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, например, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идёт о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должен считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многообразные и разные технологии, претерпевшие более быстрое развитие, чем организация, чем организация, которой всё это не касается. Наравне с ранее перечисленными характеристиками, внешняя среда также обладает подвижностью.

Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако при

том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Считается, что наиболее быстрые изменения во внешней среде затрагивают, прежде всего такие отрасли, как фармацевтическая, химическая, электронная, авиационно-космическая, производство компьютеров, биотехнологии, а также телекоммуникации. Здесь оказывают воздействие, прежде всего такие факторы, как изменения технологии и методов конкурентной борьбы. Менее заметные изменения во внешней среде происходят в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям, в кондитерской, мебельной промышленности, производстве тары и упаковочных материалов, пищевых консервов. Существует ещё одна характеристика внешнего окружения, которую следует выделить – это её неопределённость. Неопределённость внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в её точности, среда становится более неопределённой, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать её высоконадёжной. Поскольку бизнес всё более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в её точности снижается. Таким образом, чем неопределённее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Факторы внешней среды

Факторы прямого воздействия

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации.

Поставщики

С точки зрения системного подхода организация есть механизм преобразования входов в выходы. Главными разновидностями входов являются материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Поставщики обеспечивают ввод этих ресурсов. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опасным усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.

Всех поставщиков можно разделить на несколько групп - поставщики материалов, капитала, трудовых ресурсов.

Материалы. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов, то есть здесь проявляется зависимость от цен, сроков, ритмичности, качества и т.д. Причем зависимость эта в последнее время возрастает с углублением разделения труда и развитием кооперации. Фирмы все более ориентируются на преимущественное приобретение

комплектующих элементов у партнеров, а на самих фирмах выполняются лишь определенные операции, причем это характерно как для производственных, так и для фирм, работающих в сфере услуг. Поэтому можно говорить о возрастании усиления их зависимости от поставщиков и в дальнейшем. Вместе с тем, в отношениях между фирмами-покупателями и фирмами-поставщиками происходят изменения, базирующиеся на японской системе субподряда, организации эффективной системы поставок. При этом поставщикам передаются дополнительные полномочия и ответственность, как в области проектирования, так и области производства продукции, что позволяет говорить уже об управлении поставщиками.

Капитал. Для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договориться с поставщиками на благоприятных условиях и получить нужный объем средств. Небольшие, в особенности венчурные, предприятия сегодня испытывают большие трудности с получением необходимых средств.

Трудовые ресурсы. Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т. е. Для эффективности организации как таковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное имеет мало проку. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов. Примером служит практически каждый сектор компьютерной промышленности, и особенно это относится к фирмам, нуждающимся в высококвалифицированных техниках, опытных программистах и разработчиках систем.

Законы и государственные органы

Многие законы и государственные учреждения влияют на организации. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организаций может вести свои дела и какие налоги должна платить. Как бы ни относилось руководство к этим законам, ему приходится придерживаться их или пожинав плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращения бизнеса.

Как известно, государство в рыночной экономике оказывает на организации как косвенное влияние, прежде всего через налоговую систему, государственную собственность и бюджет, так и прямое— через законодательные акты. Так, например, высокие ставки налогов существенно ограничивают активность фирм, их инвестиционные возможности и толкают к сокрытию доходов. Наоборот, снижение ставок налогов способствует

привлечению капитала, приводит к оживлению предпринимательской деятельности. И таким образом, с помощью налогов государство может осуществлять управление развитием нужных направлений в экономике.

Государственные органы. Организации обязаны соблюдать не только федеральные и штатные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона. Неопределенность сегодняшнего правового поля проистекает из того факта, что требования одних учреждений вступают в противоречие с требованиями других, и в то же время за каждым стоит авторитет федерального правительства, позволяющий принудительно обеспечивать выполнение таких требований.

Законотворчество местных органов управления. Дополнительно усложняют дело регулирующие постановления местных органов власти, число которых также множится. Почти все местные сообщества требуют от предприятий приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают предприятия налогами, а если речь идет об энергетике, системах телефонной связи внутри штата и страховании, то и устанавливают цены. Некоторые местные законы модифицируют или усиливают федеральные нормы.

Потребители

Известный специалист по управлению Питер Ф. Друкер, говоря о цели организации, выделял, по его мнению, единственную подлинную цель бизнеса - создание потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно.

Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

Важное значение приобретают в современных условиях и различные ассоциации и объединения потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирм. Необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, на их спрос.

Конкуренты

Влияние на организацию такого фактора как конкуренция невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих

случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности, можно продать и какую, цену можно запросить.

Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам. Важно понимать, что потребители – не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Вместе с тем, нужно отметить, что конкуренция иногда толкает фирмы и на создание между ними соглашений различных типов от раздела рынка до кооперации между конкурентами.

Факторы косвенного воздействия

Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение обычно не влияют на организацию также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако, руководству необходимо учитывать их.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Поэтому при ее исследовании обычно опираются, прежде всего на прогнозы.

К основным факторам среды косвенного воздействия относятся технологические, экономические, социально-культурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами.

Технология

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать достижения научно-технического прогресса, по крайней мере те, от которых зависит эффективность ее деятельности.

Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

Состояние экономики

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать займ, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства. Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это, в основном, обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и ставку процента, устанавливаемую Федеральным резервным банком. Если этот банк ужесточает условия получения кредита и повышает ставки процента, коммерческие банки должны сделать то же самое, чтобы не оказаться вне игры. В результате становится труднее получить займы, и обходятся они организации дороже. Подобным образом, снижение увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать стимулированию бизнеса.

Социально-культурные факторы

Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде. Поэтому социально-культурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

Социально-культурные факторы влияют на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда. К этим факторам относится и демографическое состояние общества. Важное значение имеют и отношения организации с местным населением, где она функционирует. В связи с этим выделяют также в качестве фактора социально-культурного окружения – независимые средства массовой информации, которые могут формировать имидж фирмы и ее товаров и услуг.

Социально-культурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющуюся результатом деятельности компании.

Политические факторы

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей организации особое значение. Один из них – настроения

администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социально-культурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки в других странах, имеет фактор политической стабильности.

Отношения с местным населением

Почти для всех организаций преобладающее отношение к ней местной общины, в которой та или иная организация функционирует, имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия. Почти в каждой общине существуют конкретные законы и установки по отношению к бизнесу, определяющие, где можно развернуть деятельность того или иного предприятия. Некоторые города, к примеру, не жалеют усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные предприятия в черту города. Другие, напротив, годами бьются в с чтобы не допустить в город промышленное предприятие. В некоторых общинах политический климат благоприятствует бизнесу, составляющему основу притока средств местного бюджета от налогообложения. В других местах владельцы собственности предпочитают взять на себя большую долю расходов муниципальных органов либо с целью привлечения новых предприятий в данную общину, либо для оказания помощи предприятиям в предотвращении загрязнения среды и в решении других проблем, которые может породить бизнес вместе с создаваемыми им новыми рабочими местами.

Анализ внешней среды

Чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей при их достижении. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь компонент. Этими компонентами являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, и социальное поведение. Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы и т.п. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую

возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность. Анализ технологии позволяет своевременно обнаружить те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям.

Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. В изучение политической обстановки входит выяснение какие программы водворяют в жизнь различные партии, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны и т.д. Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы. Конкурентная борьба формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них, на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции. Изменчивая рыночная среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи или провалы организации. К этим факторам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. Факторы социального поведения включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе.

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента : учеб.пособие / Н.И. Кабушкин. – 7-е изд., стер. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с.
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури ; пер. с англ. А.Н. Медведь. – 3-изд. – М. : Вильямс, 2007. – 672 с.
3. Карташова, Л.В. Поведение в организации : учебник / Л.В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 220 с.

Лекция №6

Тема: «Принятие управленческих решений»

Определение, разновидности и категории управленческих организационных решений

Человека можно назвать менеджером тогда, когда он принимает организационные решения и реализует их через других людей, учитывая при этом их собственные цели и интересы. Принятие решения, как и обмен информацией, является основной составляющей любой управленческой деятельности.

Решение – это выбор наиболее приемлемой альтернативы из возможного многообразия вариантов.

Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель организационного решения – обеспечение последовательного движения организации к намеченным целям.

Каждое управленческое решение имеет:

- субъект – лицо (группа лиц), которое принимает решение;
- объект – отдельный работник (группа работников), реализующих принятые решения;
- предмет – содержание решения.

Организационные решения можно классифицировать как запрограммированные и незапрограммированные.

Запрограммированные – это результат реализации определенной последовательности шагов или действий, предусмотренных заранее. Здесь просматривается явная аналогия с процедурой решения математического уравнения или системы уравнений. При запрограммированных решениях число возможных альтернатив (вариантов выбора), как правило, ограничено четкими рамками установленной процедуры. Но эти рамки обеспечивают действия руководителя в правильном направлении, чем снижается вероятность возможной ошибки в полученных результатах. Запрограммированные решения обладают еще одним важным достоинством, благодаря которому их стараются использовать как можно чаще. Эти решения дают большую экономию времени руководителей и специалистов, которым не приходится заново разрабатывать процедуру принятия решения каждый раз, когда возникает соответствующая ситуация.

Незапрограммированные решения – это решения в новых ситуациях и связанные с неизвестными факторами. Они требуют разработки процедуры принятия решений. Примерами незапрограммированных решений могут быть: как улучшить качество продукции, как улучшить структуру предприятия. На решение могут повлиять многие факторы, а руководитель сталкивается с множеством вариантов выбора. Незапрограммированные решения обходятся дороже запрограммированных, но дают широкую свободу руководителю в вариантах выбора.

Подходы к принятию решения

При принятии решения следует учитывать два существенных аспекта:

- трудно принимать хорошие решения;
- человек, принимающий решения, руководствуется, в том числе и чувствами, иногда отсутствует логика в решениях.

Существует три основных типа принимаемых управленческих решений:

– ***Интуитивное решение*** основывается на предположении руководителя, что его выбор правилен (интуиция – способность предугадывать, предполагать, предвидеть). На него влияет так называемое «шестое чувство», своего рода озарение, посещающее наиболее опытных менеджеров, обладающих широким кругозором. Такое решение принимается в условиях, когда существует возможность выбора, но отсутствие времени не позволяет долго раздумывать над ситуацией. Здесь велик риск ошибок, поэтому оно допустим лишь в крайнем случае, скорее как исключение.

– ***Решение, основанное на суждениях (адаптивное)*** – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Логика этих решений просматривается слабо, однако, достоинством этого подхода является быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив. Используя знания и опыт, опираясь на здравый смысл, руководитель выбирает тот вариант, который приносил наибольший успех в аналогичной ситуации ранее. Если же в прошлом опыте руководителя не было аналогичной ситуации, то этот подход, как правило, не срабатывает.

– ***Рациональные решения*** обосновываются с помощью объективного аналитического процесса, не опираясь на прошлый опыт.

Рациональный метод принятия решений и его этапы

Этапы принятия рациональных управленческих решений:

- **Диагноз проблемы.** Проблема – не только не решенный вопрос, но и возможность. Информация должна быть релевантной – относящейся к делу, уместной.
- **Формулировка ограничений и критериев принятия управленческих решений.** Ограничения – наличие ресурсов у руководителя и организации, чтобы решения были реалистичными. У менеджера должны быть полномочия для принятия данного решения. Критерии – это стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Критерии могут быть количественными и качественными. Пример – выбор (покупка) автомобиля.
- **Определение альтернатив.** Нужно учитывать время и стоимость процесса выбора.
- **Оценка альтернатив.** Метод средневзвешенной оценки – стоимость (прибыль) альтернативных проектов. Балльный метод. Учет рисков.
- **Выбор альтернативы.** Поиск оптимального (максимизирующего решения) труден, обычно выбирается удовлетворительное решение.

- Реализация и обратная связь. Согласование полученных результатов с ожидаемыми.

Среда принятия управленческих решений

Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений:

1. *Личностные оценки руководителя* – 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. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Немаловажное значение имеют культурные различия, хотя, как можно ожидать, существует сходство ценностных ориентации управляющих из разных стран. Некоторые организации используют формальные декларации о корпоративных ценностях, чтобы решения, принимаемые руководителями, и действия всех работников организации отражали общую систему ценностей.

2. *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.

Определенность. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора.

Риск. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна.

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.

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.

3. **Информационные ограничения.** **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.

4. **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. 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.

5. **Негативные последствия.**Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. 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.

6. **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, покупать или не покупать новую мебель, кого нанимать на новые должности и вакансии в результате перебазирования, выяснить, заставят ли законы о налогообложении в другом штат 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. Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на верхние этажи власти. Менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии, но проявляющие способность разглядеть взаимозависимость решений, т. е. видеть «всю картину» зачастую и становятся кандидатами на повышение.

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Ефимчик, Е.Е. Основы менеджмента/ Е.Е. Ефимчик, С.А. Байгот. – 3-е изд., перераб. и доп. – Минск : Информпресс, 2002. – 88 с.
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури ; пер. с англ. А.Н. Медведь. – 3-изд. – М. : Вильямс, 2007. – 672 с.
3. Тихонравов, Ю.В. Теория управления : учеб.курс /Ю.В. Тихонравов. – М. : Вестник, 1997. – 336 с.

Лекция №7

Тема: «Коммуникации в управлении организацией»

Общая характеристика и назначение коммуникаций

Согласно исследованиям руководитель тратит от 50 до 90% всего времени на коммуникации. Коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций. Эффективно работающие руководители представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией. Менеджеры добывают необходимую им информацию как внутри компании, так и во внешней среде, а затем преобразуют ее и распределяют между теми, кто испытывает потребность в ней.

Коммуникации (от латинского слова «делаю общим, связываю») – процесс передачи информации от источника к получателю с целью изменить его знания, установки или явное поведение. Эффективная коммуникация важна для успеха в управлении, поскольку решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках разных событий, коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью.

На эффективность коммуникации влияют такие факторы, как коммуникативные навыки, установки и опыт, а также умственные способности субъектов общения, формирующие специфику их восприятия сообщения и эмоциональную подоплеку.

Общая схема коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс — это процесс обмена информацией между двумя или более людьми.

Цель коммуникационного процесса – обеспечить понимание информации, которую можно называть сообщением. Знание роли и содержания каждого из этапов позволяет более эффективно управлять процессом в целом.

В процессе обмена информацией можно выделить 4 базовых элемента:

- *Отправитель* – лицо, собирающее и передающее информацию.
- *Сообщение* – информация, закодированная с помощью символов.
- *Канал* – средство передачи информации.
- *Получатель* – лицо, которому адресована информация и которое ее интерпретирует.

При обмене информацией ее смысл может быть искажен или полностью утрачен. Поэтому рассмотрим взаимосвязанные этапы, через которые проходят отправитель и получатель:

Зарождение идеи. Ключевая роль в процессе коммуникации у отправителя. Она заключается в формировании идеи и отбора информации,

предназначенной для передачи другому или другим участникам процесса. Выполнение данной роли начинается с идентификации себя (кто я?) в рамках данного процесса и формулировании значения или смысла того, почему и что нужно передать другому участнику. Далее отправитель кодирует свою идею.

Кодирование и выбор канала. *Кодирование*– это трансформирование передаваемого сообщения в послание или сигнал, который может быть передан. Прежде чем начать передавать идею отправитель должен с помощью символов (слов, интонации или жестов) закодировать ее. Такое кодирование превращает идею в сообщение. Также отправитель должен выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Обмен информацией будет не эффективен, если канал связи не соответствует зародившейся идее. Желательно, чтобы выбор средства передачи сообщения не ограничивался одним каналом. Конечно, процесс передачи информации при этом усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Однако передача информации, например, с использованием средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией.

Передача. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Как только началась передача послания или сигнала, коммуникационный процесс выходит из-под контроля средства или человека, его пославшего. Отправленное сообщение назад вернуть уже нельзя.

Декодирование. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. *Декодирование* – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться. Однако по ряду причин, о которых речь пойдет ниже, получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

Обратная связь как необходимая составляющая полноценного процесса коммуникаций.

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. *Обратная связь* – это реакция на услышанное, увиденное или прочитанное.

При обратной связи информация 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. Двухсторонний обмен информацией более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

Шум.

Хотя шум не является в точном смысле слова этапом коммуникации, но его просто нельзя обойти стороной, так как он оказывает очень значительное влияние на качество коммуникации. *Шум* – это любое вмешательство в процесс коммуникации, искажающее смысл сообщения. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируются от языка (в вербальном или невербальном оформлении) и различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации. Необходимо учитывать, что шум присутствует всегда, поэтому на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания. Высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью заблокировать попытку установления информационного обмена. С позиций руководителя это должно обусловить снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

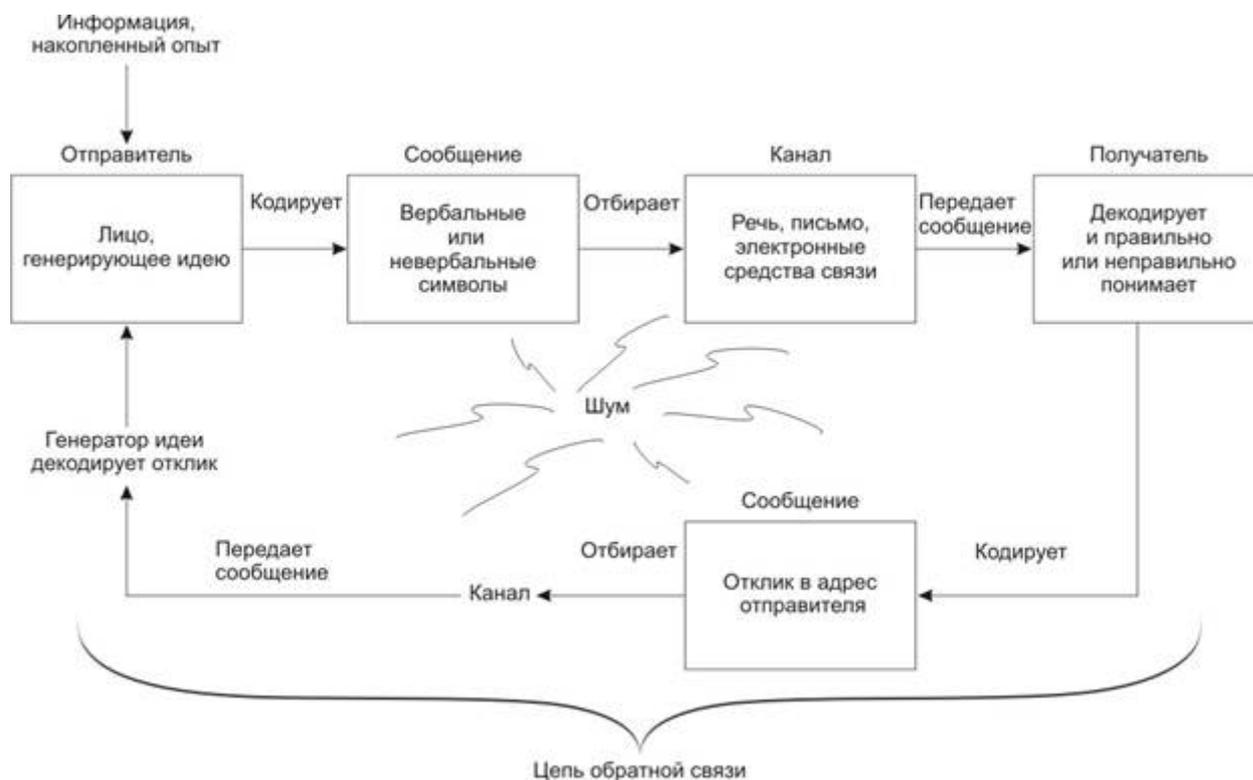


Рис. 1. Процесс обмена информацией как система с обратной связью.

Разновидности коммуникаций в организации

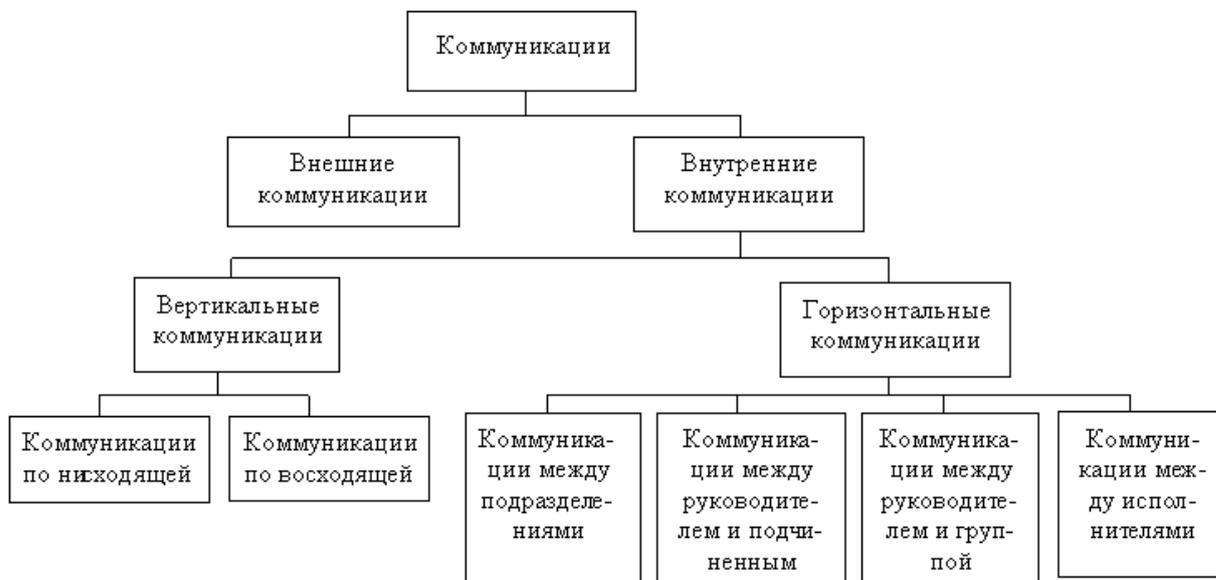


Рис. 2. Классификация коммуникаций.

Коммуникация представляет собой процесс, связанный с межличностным и организационным общением при передаче информации как внутри организации, так и с внешней средой. Поэтому коммуникации можно разделить на *внешние* и *внутренние*.

Внешние—это коммуникация между организацией и её окружением (средой). Факторы внешней среды оказывают всевозрастающее влияние на деятельность организации. Эти факторы (потребители, поставщики, конкуренты и т. п.) и определяют состав и содержание внешних

коммуникаций. Более того, внутренние коммуникации зачастую являются реакцией на меняющуюся характеристику внешнего окружения. Организации пользуются разнообразными средствами коммуникации с внешней средой:

- с потребителями общаются с помощью разнообразной рекламы;
- в налоговую инспекцию представляют письменные отчеты;
- в сфере отношений с общественностью формируют свой имидж, осуществляют благотворительную деятельность;
- с поставщиками используют их рекламу, на материалы, сырье, комплектующие, заключают договоры о поставках.

Внутренние – это коммуникации между структурными подразделениями и отдельными исполнителями.

Формальные коммуникации – это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа "только между нами". Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее, исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т. е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию 80–99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации. Кроме того, независимо от точности все свидетельствует в пользу влияния слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным.

Межуровневые, вертикальные коммуникации в организациях. В рамках вертикальных коммуникаций информация перемещается внутри организации с уровня на уровень. При этом информация может передаваться по нисходящей и по восходящей.

По *нисходящей* информация передается с высших уровней на низшие, выполняя роль прямой связи. Таким путем мастера получают план-задание на месяц, изменения в технологии, план вывода оборудования на ремонт и др.

Коммуникации по *восходящей*, т. е. снизу вверх, выполняют функцию обратной связи, информируют руководителей о состоянии дел на нижних уровнях. Таким образом, мастера информируют начальника цеха о ходе производства, об уровне выполнения плана, об отклонениях от плана, о проблемах и возможных путях их разрешения. Эта информация по

восходящей обычно передается в виде отчетов, предложений и объяснительных записок.

Горизонтальные коммуникации. Организация состоит из большого числа подразделений, тесно взаимосвязанных между собой. Координация деятельности всех подразделений помимо нисходящей и восходящей вертикальной информации нуждается в горизонтальных коммуникациях. Общая тенденция заключается в усилении роли непосредственного координирования действий не соподчиненных подразделений организации.

Именно информация, проходящая по горизонтальным коммуникациям, т. е. коротким каналом связи, обеспечивает качество поступающей информации (достоверность и своевременность). Она формирует равноправные отношения между партнерами и поэтому является важной составляющей удовлетворенности работников организации.

Межличностные коммуникации

Межличностные коммуникации подразумевают не только общения сотрудников организации, ни и обмен информации с отдельными представителями (поставщик, клиент, банк) и социальными группами (потребители) внешней среды организации.

Эффективность межличностных коммуникаций зависит от степени преодоления барьеров:

1) Восприятие. Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Может происходить:

- неправильная интерпретация информации;
- неправильный выбор информации вследствие различных основ суждений;
- неприятие или неправильное принятие информации, противоречащей опыту и установкам личности.

2) Семантика. Семантика – это изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Различное значение символов для разных людей может привести к неправильному декодированию и интерпретации информации. Значения символов зависит от контекста фразы. Особенно это относится к жаргонным, двусмысленным и сленговым словам или определениям, имеющим широкое значение. Значительные семантические барьеры возможны при общении людей разных национальностей, социальной среды, возраста, образования и т.д.

3) Обмен невербальной информацией. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Еще одна разновидность невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова. Имеются в виду интонация, модуляция голоса, плавность речи и т. п. Как и семантические барьеры, культурные, социальные, национальные, возрастные и пр. различия при

обмене невербальной информацией могут создавать значительные преграды для понимания.

4) Некачественная обратная связь. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали.

5) Плохое слушание. Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. Особенно это качество важно для менеджеров низшего и среднего звена, осуществляющих коммуникацию «верхов» и «низов» организации.

Способы совершенствования межличностного общения:

- систематическое обдумывание, анализ и полное пояснение идеи перед ее передачей

- создание максимально комфортных условий для говорящего в момент передачи или восприятия идеи (устранение помех, сдержанность, сопереживание, раскрепощение, задавание вопросов)

- восприимчивость к семантическим проблемам

- отслеживание своей и чужой интонации, жестов, поз и т.п. в момент общения

- излучать эмпатию и открытость (эмпатия – внимание к чувствам других людей, стремление понять и проникнуться их состоянием, честная попытка увидеть ситуацию «чужими глазами»)

- добиваться усиления обратной связи (задавать вопросы по вам сказанному, заставить повторить сказанное, отслеживать невербальные символы непонимания или несогласия, проведение политики «открытых дверей»).

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури ; пер. с англ. А.Н. Медведь. – 3-изд. – М. : Вильямс, 2007. – 672 с.

2. Янчевский, В.Г. Основы менеджмента : учеб.пособие / В.Г. Янчевский. – Минск : ТетраСистемс, 2004. – 224 с.

3. Карташова, Л.В. Поведение в организации : учебник / Л.В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 220 с.

Лекция №8

Тема: «Системный анализ планирования как функции управления»

Планирование как система. Процесс (этапы) стратегического планирования

Планирование - это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Любая организация не может обходиться без планирования, так как необходимо принимать управленческие решения относительно:

- распределения ресурсов;
- координации деятельности между отдельными подразделениями;
- координации с внешней средой (рынком);
- создания эффективной внутренней структуры;
- контроля за деятельностью;
- развития организации в будущем. Планирование обеспечивает

своевременность решений, позволяет избегать поспешности в решениях, устанавливает четкую цель и ясный способ ее реализации, а также даст возможность контролировать ситуацию.

В общем, в процессе планирования можно выделить:

- процесс целеполагания (определение системы целей);
- процесс сочетания (координации) целей и средств их

достижения;

- процесс развития или единство существующей системы работы организации с ее будущим развитием.

Целеполагание и его особенности

Целеполагание – это процесс разработки системы целей, начиная от общих целей организации и заканчивая целями отдельных ее подразделений. В результате получается дерево целей, которое лежит в основе всего процесса планирования.

Само по себе наличие цели еще не означает, что она будет достигнута, необходимо наличие соответствующих материальных, финансовых и людских ресурсов. При этом часто от количества этих ресурсов зависит уровень достижения цели. Так, например, для создания предприятия в определенной отрасли необходимы первоначальные вложения не менее № млн рублей. Этот финансовый ресурс обязательно должен быть в наличии, и тогда будет обеспечено сочетание цели и средства ее достижения. Как результат координации появляются планы, в которых сочетаются мероприятия по достижению целей, сроки, средства и исполнители.

Прогнозирование, общая характеристика, назначение и разновидности прогнозов

Прогнозирование (греч. Prognosis - знание наперед) - это род предвидения (предсказания), поскольку имеет дело с получением информации о будущем. Предсказание “предполагает *описание* возможных или желательных аспектов, состояний, решений, проблем будущего.

Прогноз - это результат процесса прогнозирования, выраженный в словесной, математической, графической или другой форме суждения о возможном состоянии объекта и его среды в будущей период времени.

Виды прогнозов

<i>Признаки классификации прогнозов</i>	<i>Виды прогнозов</i>
Временной охват (горизонт прогнозирования)	<ul style="list-style-type: none">• краткосрочные,• среднесрочные,• долгосрочные
Типы прогнозирования	<ul style="list-style-type: none">• поисковые,• нормативные,• основанные на творческом видении
Степень вероятности будущих событий	<ul style="list-style-type: none">• вариантыные,• инвариантные
Способ представления результатов прогноза	<ul style="list-style-type: none">• точечные,• интервальные

1. В зависимости от *горизонта прогнозирования* прогноз может разрабатываться на очень короткий период времени - до месяца (например, недельные и месячные прогнозы объемов продаж, движения наличности), на год, а также на 2-3 года (среднесрочный прогноз), 5 и более лет (долгосрочный прогноз).

Долгосрочные прогнозы называют также перспективными. Нередко пятилетние прогнозы относят к среднесрочным.

2. По *типам прогнозирования* выделяют поисковые, нормативные и основанные на творческом видении прогнозы.

2.1. Поисковое прогнозирование - способ научного прогнозирования от настоящего к будущему: прогнозирование начинается от сегодняшнего дня, опирается на имеющуюся информацию и постепенно проникает в будущее.

Существуют два вида поискового прогнозирования:

- * экстраполятивное (традиционное),
- * альтернативное (новаторское).

Экстраполятивный подход предполагает, что любое развитие происходит гладко и непрерывно, поэтому прогноз может быть простой проекцией (экстраполяцией) прошлого в будущее.

Экстраполятивный подход очень широко применяется в прогнозировании и так или иначе отражается в большинстве методов прогнозирования.

Альтернативный подход базируется на том, что внешняя и внутренняя среда подвержена постоянным изменениям, вследствие чего:

- * развитие элемента среды происходит не только гладко и непрерывно, но и скачкообразно и прерывисто;
- * существует определенное число вариантов будущего развития элемента среды.

Исходя из этого, в рамках альтернативного подхода:

во-первых, альтернативное прогнозирование может объединять в единой логике два способа развития элемента - гладкий и скачкообразный, создавая синтетическую картину будущего;

во-вторых, создаются прогнозы, включающие сочетание различных вариантов развития выбранных показателей и явлений. При этом каждый из вариантов развития лежит в основе особого *сценария* будущего.

Альтернативный подход сравнительно молод (стал широко применяться в 80-е годы) и в настоящее время быстро распространяется в практике внутрифирменного планирования.

Оба вида поискового прогнозирования опираются как на количественные, так и на качественные методы прогнозирования.

2.2. *Нормативное (нормативно-целевое) прогнозирование* предполагает:

- * во-первых, определение общих целей и стратегических ориентиров предприятия на будущий период;
- * во-вторых, оценку развития предприятия, исходя из этих целей.

Нормативное прогнозирование применяется чаще всего тогда, когда предприятие не располагает необходимыми историческими данными. В силу этого оно опирается на качественные методы исследования и, как и экстраполятивное, является в большой степени традиционным подходом к предсказанию будущей среды предприятия.

2.3. Прогнозирование, основанное на *творческом видении* будущего, - использует субъективное знание прогнозиста, его интуицию.

Прогнозы такого рода часто имеют формы “утопий” или “антиутопий” - литературных описаний вымышленного будущего. Данный вид прогнозирования может использоваться для непосредственного предсказания будущих результатов деятельности предприятия.

3. В зависимости от *степени вероятности будущих событий* прогнозы делятся на варианты и инвариантные.

Инвариантный прогноз предполагает только один вариант развития будущих событий. Он возможен в условиях высокой степени определенности будущей среды. Как правило, такой прогноз базируется на экстраполятивном подходе (простом продолжении сложившейся тенденции и в будущем).

Вариантный прогноз основывается на предположении о значительной неопределенности будущей среды и, следовательно, наличии нескольких вероятных вариантов развития.

Каждый из вариантов развития учитывает специфическое состояние будущей среды и, исходя из этого, определяет основные параметры данного поведения. Такого рода вариант будущего состояния предприятия называют *сценарием*.

4. По *способу представления результатов* прогнозы делятся на точечные и интервальные.

Точечный прогноз исходит из того, что данный вариант развития включает единственное значение прогнозируемого показателя.

Интервальный прогноз - это такое предсказание будущего, в котором предполагается некоторый интервал, диапазон значений прогнозируемого показателя.

Методы прогнозирования

Если организация развивается стабильно, без качественных скачков (нет выдающихся открытий, крахов рынков сбыта и т.д.), период прогнозирования может составлять одну треть от периода ее предыстории. К важнейшим методам прогнозирования относятся:

- **метод краткосрочного прогнозирования**, основанный на сглаживании ряда (с успехом применяется, например, в планировании ежедневных или еженедельных закупок скоропортящихся товаров или товаров широкой номенклатуры, перед закупкой прогнозируются будущие объемы продаж);

- **метод долгосрочного прогнозирования**, основанный на выявлении тенденций развития ряда (применяется, например, в прогнозах будущих объемов продаж товара на ближайшие периоды (месяц, квартал, полугодие, год));

- **метод экспертных оценок** (применяется в процессе разработки новых товаров, новых технологий, оценки динамики курсов валют, инфляции и т.д.);

- **метод «мозгового штурма»** (применяется в процессе разработки новых товаров, новых технологий, там, где необходимы не только аргументы, но и контраргументы);

- **метод прогнозирования сценариев развития** (применяется, например, при выявлении будущих действий конкурентов, потенциальных покупателей, движения товаров, рабочей силы; применяется в политических и военных исследованиях).

Моделирование как особый метод прогнозирования, типы моделей, процесс построения модели

Применяется большое количество методов на основе моделирования. Различаются *логические, информационные и математико-статистические* модели.

К методам моделирования относится прогноз, основанный на изучении внутренней логики *логических моделей* развития исследуемого явления, на анализе исторической преемственности развития науки и техники и сценариев будущего (логический анализ иерархии целей, описание реальных вариантов их достижения и оценка ресурсов).

Информационные модели основаны на анализе количественных и структурных изменений в потоке научных публикаций и патентов. Выявляются сгустки важнейших работ, прогнозируются не только темпы, но и направления работ в данной области.

Математические модели основаны на методах математического программирования, теории игр и массового обслуживания, регрессионного и корреляционного анализа и т.д. К достоинствам математических моделей относятся четкое изложение параметров, возможность быстрого проведения расчетов, к недостаткам – невозможность учета ряда факторов, особенно экологических, отсутствие реального учета перехода количественных изменений в качественные, трудность в описании всех параметров.

Процесс построения модели

Построение модели, как и управление, является процессом. Основные этапы процесса – постановка задачи, построение, проверка на достоверность, применение и обновление модели.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ. Первый и этап построения модели, способный обеспечить *правильное* решение управленческой проблемы, состоит в *постановке задачи*. Для нахождения приемлемого или оптимального решения задачи нужно знать, в чем она состоит из того только, что руководитель осведомлен о наличии проблемы, вовсе не следует факт идентификации истинной проблемы. Руководитель обязан уметь отличать симптомы от причин.

ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ. Разработчик должен определить главную цель модели, какие выходные нормативы или информацию предполагается получить, используя модель. Так же специалист должен определить — какая информация требуется для построения модели, удовлетворяющей поставленным целям и выдающей на выходе нужные сведения. К тому же требует учета при построении модели, расходы и реакцию людей. Для построения эффективной модели руководителям и специалистам по науке управления следует работать вместе, взаимно увязывая потребности каждой стороны.

ПРОВЕРКА МОДЕЛИ НА ДОСТОВЕРНОСТЬ. Один из аспектов проверки заключается в определении степени соответствия модели

реальному миру. Специалист по науке управления должен установить — все ли существенные компоненты реальной ситуации встроены в модель. Далее следует проверить в какой степени информация, получаемая с помощью модели, действительно помогает руководству совладать с проблемой. Сама проверка заключается в опробовании модели на ситуации из прошлого.

ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ. Модель нельзя считать успешно выстроенной, пока она не принята, не понята и не применена на практике. Линейные руководители, для которых модели предназначены, должны принимать участие в постановке задачи и установлении требований по информации, получаемой из модели. Руководителей следует научить использовать модели, объяснив, как модель функционирует, каковы ее потенциальные возможности и ограничения.

ОБНОВЛЕНИЕ МОДЕЛИ. Даже если применение модели оказалось успешным, почти наверняка она потребует обновления. Руководство может обнаружить, что форма выходных данных не ясна или желательны дополнительные данные. Если цели организации изменяются таким образом, что это влияет на критерии принятия решений, модель необходимо соответствующим образом модифицировать.

Моделирование – творческий процесс и поэтому заключить его в формальные рамки очень трудно. В наиболее общем виде его можно представить этапами, как изображено на рисунке:



Стратегические альтернативы, факторы, влияющие на их выбор

Стратегические альтернативы – это набор различных вариантов стратегий, которые позволяют предприятию достичь целей, в пределах выбранного направления и ограничений на использование ресурсов.

Типы стратегических альтернатив

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы: *ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий.*

ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ. Это стратегия, которой следует большинство организаций. Для нее характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация удовлетворена в основном своим положением. Организации следуют этим путем потому, что он самый удобный, легкий и наименее рискованный. Если фирма была прибыльна в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, она скорее всего, будет оставаться прибыльной и в будущем.

РОСТ. Стратегия роста осуществляется путем постоянного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего периода. Она применяется в динамично развивающихся областях промышленности с быстро изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним и внешним. Внутренний рост может происходить за счет расширения ассортимента товаров и услуг. Внешний – рост в смежных областях в форме вертикального или горизонтального роста (приобретение и поглощение конкурирующих или сопряженных организаций). Сегодня наиболее признанной и очевидной формой роста является слияние корпораций.

СОКРАЩЕНИЕ. Стратегия, реже всего избираемая руководителями, называемая также стратегией последнего средства. Уровень преследуемых целей снижается ниже уровня достигнутого в прошлом. В рамках стратегии сокращения возможны несколько вариантов:

- *Ликвидация* (полная распродажа материальных запасов и активов).
- *Отсечение лишнего* (отделение некоторых подразделений и видов деятельности).
- *Сокращение и переориентация* (сокращение части деятельности).

Стратегия сокращения выбирается чаще всего тогда, когда показатели деятельности организации продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или для спасения организации.

СОЧЕТАНИЕ. Данная стратегия представляет объединение любых из трех упомянутых стратегий. Этой стратегии будут придерживаться, скорее всего, крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

Выбор стратегии

После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Хотя выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего руководства, окончательный выбор оказывает глубокое влияние на всю организацию.

На стратегический выбор, осуществляемый менеджментом предприятия, влияют разнообразные факторы.

1. **Риск.** Какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить ее.

2. **Знание прошлых стратегий.** Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

3. **Реакция на владельцев.** Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.

4. **Фактор времени.** Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

Выбор стратегии является центральным моментом стратегического планирования. Часто организация выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов.

Менеджеру очень важно следить за тем, как осуществляется стратегия. Для этого ему нужно иметь широкую сеть контактов и источников информации – как формальных, так и неформальных. Обычные каналы получения информации могут быть следующими: беседы с подчиненными, чтение отчетов, анализ последних результатов деятельности, контакты с клиентами, наблюдение за действиями конкурентов и выслушивание рядовых сотрудников с целью получения сведений из первых рук. Менеджер, занимающийся разработкой стратегии, должен быть уверен в том, что он получает достоверную и точную информацию и владеет ситуацией. Важное значение следует придавать неформальному общению, которое может позволить получить быстрый и легкий доступ к информации.

Факторы, влияющие на выбор стратегии

На формирование стратегии организации оказывают влияние многие факторы, как внешние, так и внутренние. Влияние внешних факторов можно определить, оценивая макроокружение, отраслевые факторы и угрозы и возможности для организации со стороны внешнего окружения. Макроокружение весьма существенно влияет на выбор стратегии. Типов факторов макроокружения множество, наиболее весомые из них:

- политическая обстановка;
- экономические и правовые факторы;

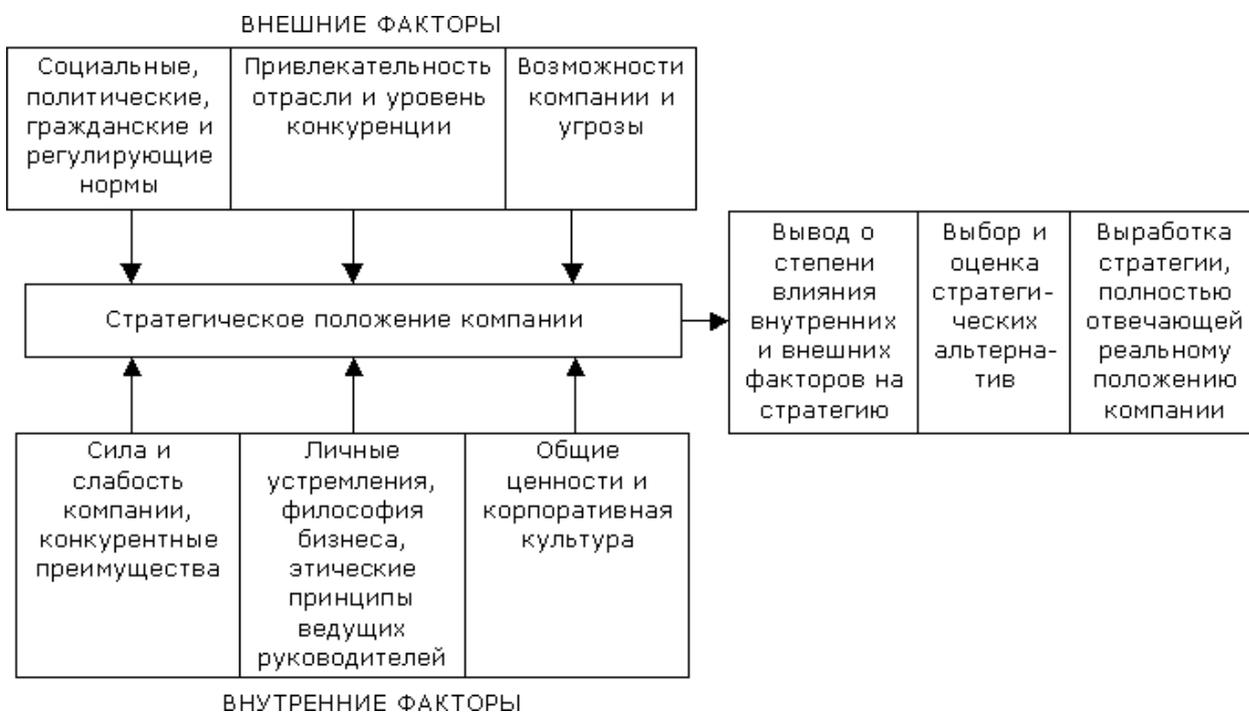
- технологическая среда;
- демографическая ситуация;
- социально-культурная среда;
- природно-климатическая и географическая обстановка.

К внутренним факторам, влияющим на формирование стратегии организации, относятся:

- сильные и слабые стороны организации;
- конкурентные позиции организации на рынке;
- организационная культура и ценности организации;
- персональные амбиции и этические нормы руководства и основных исполнителей.

Для оценки сильных и слабых сторон организации и ее конкурентных позиций также используется SWOT-анализ (**SWOT-анализ**– метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами *внутренней среды*, возможности (O) и угрозы (T) являются факторами *внешней среды*.

Факторы, влияющие на выбор стратегии представлены на рисунке.



Рекомендуемая для изучения литература:

1. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента : учеб.пособие / Н.И. Кабушкин. – 7-е изд., стер. – М. : Новое знание, 2004. – 336 с.
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури ; пер. с англ. А.Н. Медведь. – 3-изд. – М. : Вильямс, 2007. – 672 с.
3. Вершигора, Е.Е. Менеджмент : учеб.пособие / Е.Е. Вершигора – М. : ЮНИТИ, 1999. –256 с.

Лекция №9

Тема: «Системный анализ планирования как функции управления»

Реализация выбранной стратегии. Тактическое планирование, его сущность и особенности

Процесс стратегического планирования является инструментом, который помогает руководству фирмы принимать правильные стратегические решения, и корректировать в соответствии с ними повседневную жизнь организации. *Это набор решений и действий, осуществляемый руководством фирмы для достижения целей организации.*

Стратегическое планирование включает в себя четыре основных вида управленческой деятельности:

1. Распределение ресурсов: распределение имеющихся фондов, высококвалифицированных кадров, а также технологического и научного опыта, имеющегося в организации.

2. Адаптация к внешней среде: действия, которые улучшают отношения фирмы с окружающей внешней средой, т.е. взаимоотношения с общественностью, правительством, различными государственными учреждениями.

3. Внутренняя координация работы всех отделов и подразделений. Этот этап включает в себя выявление сильных и слабых сторон фирмы для достижения эффективной интеграции операций внутри организации.

4. Осознание организационных стратегий. Здесь учитывается опыт прошлых стратегических решений, который дает возможность прогнозирования будущего организации.

Схема стратегического планирования состоит из этапов:

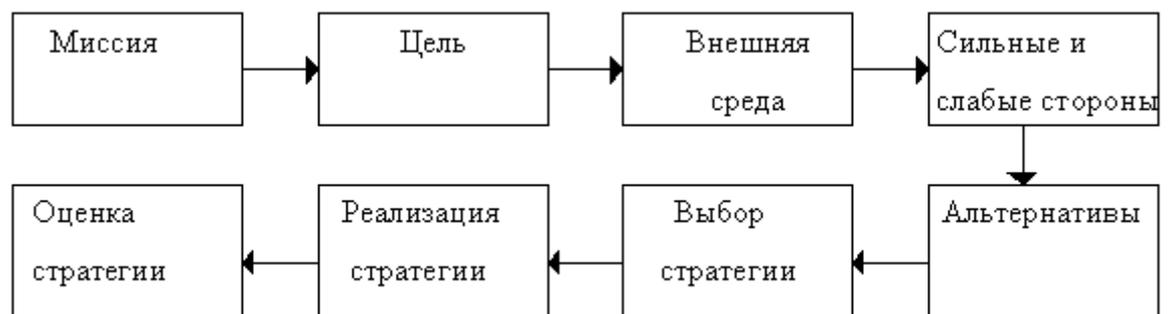




Схема стратегического планирования – расширенная версия

После выработки стратегии организации наступает этап ее реализации. Основными этапами реализации стратегии являются: тактика, политика, процедуры и правила.

Тактическое планирование, его сущность и особенности

Тактика представляет собой краткосрочный план действий, согласованный со стратегическим планом. В отличие от стратегии, которая чаще разрабатывается высшим руководством, тактику выработывают руководители среднего звена; тактика носит более краткосрочный характер, чем стратегия; результаты тактики проявляются значительно быстрее, чем результаты стратегии.

Термин «тактика» – первоначально военный термин греческого происхождения, означавший маневрирование силами, подходящими для осуществления данных целей.

Тактическое планирование – это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей.

Особенности тактического планирования:

- выполнение тактических решений лучше наблюдается, менее подвержено риску, поскольку такие решения касаются в основном внутренних проблем;

- результаты тактических решений легче оцениваются, так как могут быть выражены в конкретных цифровых показателях (так, фермеру сложнее оценить конкретные выгоды от внедрения продукции под своей торговой маркой, чем рассчитать увеличение выпуска мяса птицы в особой упаковке при приобретении новых мощностей);

– для тактического планирования, помимо его сосредоточения на средних и низших уровнях управления, характерно также тяготение к уровням отдельных подразделений – продуктовых, региональных, функциональных.

Оперативное планирование означает практически то же самое, что и тактическое планирование. Термин «*оперативное*» более ярко, чем термин «*тактическое*», подчеркивает, что это – планирование отдельных операций в общем хозяйственном потоке в коротком и среднем периодах, например планирование производства, планирование маркетинга и т.п. Под оперативным планированием понимают также составление бюджета организации.

Процесс планирования является первым этапом общей деятельности фирмы и включает следующие основные моменты:

1. Процесс составления планов, или непосредственный процесс планирования, т.е. принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения. Результатом процесса планирования является система планов.

2. Деятельность по осуществлению плановых решений. Результатами этой деятельности являются реальные показатели деятельности организации.

3. Контроль результатов. На этом этапе происходит сравнение реальных результатов с плановыми показателями, а также определяются пути для корректировки действий организации в нужном направлении. Несмотря на то, что контроль является последним этапом плановой деятельности, его значение очень велико, поскольку контроль определяет эффективность планового процесса в организации.

Процесс планирования – это не простая последовательность операций по составлению планов и не процедура, смысл которой в том, что одно событие обязательно должно произойти вслед за другим. Процесс требует большой гибкости и управленческого искусства. Если определенные моменты процесса не соответствуют поставленным организацией целям, они могут быть обойдены, что невозможно в процедуре. Участвующие в процессе планирования люди не просто выполняют предписанные им функции, а действуют творчески и способны к изменению характера действия, если этого требуют обстоятельства.

Процесс планирования состоит из ряда этапов, следующих друг за другом.

Первый этап. Фирма проводит исследования своей внешней и внутренней среды, определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для нее, проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы.

Второй этап. Фирма устанавливает желаемые направления и ориентиры своей деятельности (видение, миссию, комплекс целей). Иногда этап установления целей предшествует анализу среды.

Третий этап. Стратегический анализ. Фирма сравнивает цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяет разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.

Четвертый этап. Производятся выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка.

Пятый этап. Подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы.

Шестой этап. Среднесрочное планирование. Готовятся среднесрочные планы и программы.

Седьмой этап. На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования фирма разрабатывает годовые планы и проекты.

Восьмой и девятый этапы, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, определяют предпосылки для создания новых планов.

Устойчивость функционирования предприятия, фирмы, компании в условиях рынка определяется, в том числе наличием действий по согласованию внешнего проявления их элементов. При этом обеспечение соответствия между целями, задачами и потенциальными возможностями предприятия является основой для обоснования направлений деятельности. Данные действия объединены в рамках стратегического планирования, которое в сочетании с маркетингом обеспечивает возможность роста организации с точки зрения экономических показателей.

Планирование является естественной частью менеджмента. Планирование — это умение предвидеть цели фирмы (организации), предугадать результаты ее деятельности и оценить ресурсы, необходимые для достижения определенных целей.

Планирование помогает ответить на четыре важных вопроса.

1. Что хочет представлять из себя фирма (предприятие)?
2. Где она находится в настоящее время, каковы итоги и условия ее деятельности?
3. Куда она собирается двигаться?
4. Как, при помощи, каких ресурсов могут быть достигнуты ее основные цели? Планирование – первый и наиболее значимый этап процесса менеджмента. На основе системы планов, созданных фирмой, в дальнейшем осуществляются организация запланированных работ, мотивация задействованного для их выполнения персонала, контроль результатов и их оценка с точки зрения плановых показателей.

Один из «отцов» современного менеджмента А.Файоль отмечал: «Управлять – это предвидеть», а «предвидеть – это уже почти действовать».

Планирование – это не просто умение предусмотреть все необходимые действия. Это также способность предвидеть любые неожиданности, которые могут возникнуть по ходу дела, и уметь с ними справляться. Фирма не может

полностью устранить риск в своей деятельности, но способна управлять им при помощи эффективного предвидения.

Политика, правила и процедуры как компоненты реализации стратегических планов

Политика

После составления долгосрочных и тактических планов руководство должно приступить к разработке дополнительных ориентиров, чтобы избежать дезориентации и неправильного толкования этих планов. Таким этапом в процессе реализации является выработка политики.

ПОЛИТИКА представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей.

Политика обычно формулируется высшими управляющими на длительный период времени. По словам Штейнера и Майнера: «Политику можно рассматривать в качестве «Кодекса законов», который определяет, в каком направлении могут осуществляться действия... Политика направляет действие на достижение цели или выполнение задачи. Она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели, устанавливая вехи, которым нужно следовать. Она предназначена для сохранения постоянства целей, а также для того, чтобы избежать принятия близоруких решений, основанных на требованиях данного момента».

Политика предоставления равных возможностей трудоустройства для национальных меньшинств и женщин способствует, например, решению задач социального обеспечения и лучшего использования трудовых ресурсов. Проведение и поддержка такой политики помогает не допустить намеренного или случайного исключения нижестоящими руководителями женщин или представителей национальных меньшинств из числа кандидатов на должность. Эта политика отвлекает их мысли от выбора альтернативы на основе личных ценностей и предпочтений и склоняет к решению, которое соответствует целям организации.

Отметьте, что, хотя политика и направляет принятие решений, все же она оставляет свободу действий. «Дженерал Моторс», например, проводит политику снижения количества новых инструментов, необходимых для производства новой модели. При тщательном обследовании их автомобилей можно заметить, что многие автомобили имеют одинаковые багажники, бамперы или двигатели. Иногда новая модель «шевроле» будет иметь детали, которые применялись в «бьюиках» и «олдсмобилах» предыдущего года. Многие вообще не замечают высокой степени стандартизации семейства автомобилей «Дженерал Моторс». Это как раз является ярким свидетельством свободы выбора при принятии решений, которую допускает такая политика. Аналогичным образом, политика равных возможностей, упомянутая ранее, предоставляет руководителю свободу нанимать почти любого при условии, что никому не будет отказано по причине расы, религии или пола.

Процедуры

Для руководства управленческими действиями одной политики часто бывает недостаточно. В этом случае руководство разрабатывает процедуры. Организации, как и люди, могут выиграть, используя прошлый опыт для будущих решений. Напоминание о том, что случилось в прошлом, может помочь предупредить ошибку. Одинаково важно и то, что не нужно заново повторять анализ, который дал в результате удовлетворительное решение; это берегает время и предупреждает от ошибок. Таким образом, когда ситуация при принятии решения имеет тенденцию часто повторяться, руководство зачастую считает правильным заново применить испытанный временем способ действий и вырабатывает стандартизованные указания. Выраженные формальным образом, эти указания носят название «процедура».

ПРОЦЕДУРА описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

По существу, процедура представляет собой запрограммированное решение, которое исключает необходимость «заново изобретать колесо». Процедуры обычно описывают последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации. В общем случае индивид, действующий согласно процедуре, обладает малой свободой действий и небольшим числом альтернатив.

Правила

Когда успешная реализация планов зависит от точного выполнения задания, руководство может посчитать необходимым полностью исключить *всяческую* свободу выбора. Чтобы выполнить свои задачи по обеспечению внутренней безопасности, ЦРУ, например, должно принимать к себе на работу только людей исключительно лояльных и заслуживающих доверия. Поэтому оно не может позволить руководителям нанимать любого человека без специального изучения его биографии. Руководство также считает необходимым исключить возможность выбора там, где имеется относительно высокая вероятность того, что некоторые люди могут вести себя таким образом, который приведет к отрицательным последствиям. Во многих организациях, например, требуется, чтобы сотрудники находились на рабочем месте в конкретный период времени, скажем, с 9 часов утра до 5 часов вечера.

Чтобы решить эти небольшие, но важные проблемы, когда для достижения целей требуется высокая степень подчинения, руководители используют правила. Когда руководство хочет ограничить действия сотрудников, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами, оно составляет правила.

ПРАВИЛО точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный вопрос. Процедуры рассчитаны на ситуации, в которых имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий.

Бюджет как средство планирования расхода ресурсов

Одной из основных задач планирования является возможно более эффективное *распределение ресурсов*. Планы помогают распределять действия, относящиеся к использованию ресурсов, по направлениям, которые, по мнению руководства, способствуют достижению целей. Однако в планах часто остаются нерешенными фундаментальные вопросы - какие именно ресурсы имеются и как именно их следует использовать для достижения целей. Не дает также планирование ответа и на основной вопрос - какие цели являются обоснованно достижимыми при данных имеющихся ресурсах. Эти стороны в прагматическом смысле представляют собой «гайки и болты» планирования.

Чтобы решить вопрос, какие ресурсы имеются, руководители используют бюджеты, инструмент планирования, которые совершенно не укладываются в последовательность «цели-стратегии-правила», но тесно с ней связаны.

БЮДЖЕТ представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно.

Бюджеты являются, безусловно, наиболее широко используемым компонентом формального планирования. Хотя многие организации никогда на формальной основе, т.е. в письменном виде, не формулируют цели и стратегии, большинство из них составляет бюджеты в виде отдельных документов. В действительности вы, вероятно, отчасти уже знакомы с бюджетами, поскольку многие семьи и отдельные люди составляют свои бюджеты, чтобы определить наилучший способ расходования ограниченного количества денег для приобретения предметов первой необходимости и предметов роскоши.

КОЛИЧЕСТВЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ И ЦЕЛЕЙ. Первым шагом в составлении бюджета, на что и указывается в определении, будет *выражение в числовой форме* как ресурсов, так и формулируемых целей. Возможно также, а в некоторых случаях это постоянно делается, использовать единицы времени, такие как часы, или же показатели трудозатрат, или просто натуральные показатели, скажем, 6000 кв. футов, для характеристики объекта, по которому составляется бюджет. Однако наиболее распространенной мерой является денежная, – доллар или его эквивалент в местной валюте.

Как бы ни было это трудно, присвоение числового значения всем ресурсам и целям представляет ценный, обычно весьма существенный, аспект планирования в организациях. Количественные показатели позволяют

руководителю увидеть, сравнить и объединить различные элементы, которые используются в работе организации.

Для понимания количественного определения представьте, что у вас простая цель - заработать 3000 долл. для стипендиального фонда путем проведения пикника. Вам известно, что потребуются столы, продовольствие, рекламные листки и напечатанные билеты. Не представляя относительной стоимости этих ресурсов, можно только догадываться о подходящей цене билетов и том количестве, которое должно быть продано. Основывая решение таких важных вопросов на догадках, вы, несомненно, значительно снижаете шансы на достижение цели - получить 3000 долл. Однако, если вы установите, что расходы составят (долл.):

Аренда столов 200,00 Продовольствие 2,00 (на человека) Реклама и билеты 100,00

Можно легко видеть, что цена билета должна быть не менее 2,00 долл. Решив, что 5 долл. - подходящая цена, вы легко можете посчитать, сколько билетов следует продать, чтобы заработать 3000 долл.:

$$3000 \text{ долл.} = (N \times 3 \text{ долл.}) - 300 \text{ долл.},$$

где N - количество людей, и 3 долл. - прибыль после вычитания стоимости питания на каждого. Очевидно, чтобы выполнить вашу задачу, нужно продать 1100 билетов.

Представление всех факторов в удобной общепринятой единице измерения, такой как доллары, облегчает также ответ на многие другие существенные вопросы о распределении ресурсов и целей. Если известно, сколько, например, у нас денег, можно определить, сколько мы можем дать продукции при различных издержках. Продолжим приведенный выше пример - если бы мы располагали только 900 долл. для вложения в устройство пикника, то предоставить питание можно было бы только для 600 человек. Или, рассуждая от обратного, мы можем определить, сколько нужно денег для выполнения нашей задачи. Чтобы заработать 3000 долл., потребовалось бы, по меньшей мере, 2500 долл. для компенсации минимальных издержек. Можно также определить, сколько бы мы заработали при разном уровне объема продаж. Прибыль от продажи 600 билетов на наш пикник составила бы 1500 долл.

ЭТАПЫ СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА. Весь процесс составления бюджета можно разделить на четыре этапа.

Этап 1 связан с объявлением высшим руководством общих целей фирмы. В этом случае, независимо от размера организации, наиболее важным вопросом будет прогнозируемый уровень объема продаж.

На *этапе 2* происходит подготовка отделами и подразделениями оперативных смет. Эти сметы или бюджеты отделов рассчитываются на законченный период времени, например, на шесть месяцев или на год.

На *этапе 3* высшее руководство проводит анализ и проверку предложений по бюджету и затем отделы переделывают свои предложения на основе указаний высшего руководства. На данном этапе высшее руководство занимается распределением ресурсов внутри организации.

Наконец, на этапе 4 осуществляется подготовка итоговых бюджетов, где ведется постатейный учет ресурсов и использования фондов. Окончательно эти подробные расчеты сопоставляются с производительностью конкретного работника или отдела, чтобы определить возможности руководства .выполнить контрольные показатели.

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Бокун, И.А. Основы менеджмента : учеб.пособие / И.А. Бокун, А.М. Темичев. – Минск : ВУЗ-ЮНИТИ, 1998. – 112 с.
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури ; пер. с англ. А.Н. Медведь. – 3-изд. – М. : Вильямс, 2007. – 672 с.
3. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения : учебник / Н.Л. Карданская. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 407 с.

Лекция №10

Тема: «Системный анализ организации трудового процесса как функции управления»

Организация как функция построения и оптимизации структур

Значение функции организации заключается в создании необходимых условий для реализации поставленных целей. Функция организации – это те задачи, которые должен выполнять менеджер в процессе организовывания работы, то есть:

- формирование, или уточнение структуры организации;
- определение способов управления;
- установление параметров организации, режимов работы ее подразделений и отношений между ними;
- обеспечение организации необходимыми ресурсами;
- создание внутренней культуры.

Сущность процесса делегирования полномочий в организации

Организационный процесс осуществляется в двух направлениях:

- создание подразделений, которые соответствуют целям;
- установление взаимоотношений и полномочий, которые связывают высшие уровни управления с низовыми звеньями работников.

Задачи управления распределяются между элементами структуры (работниками управления) и координируются в процессе выполнения через взаимоотношения полномочий. При этом каждый уровень управления наделен собственным набором полномочий, а сами полномочия регулируются в процессе взаимоотношений между их уровнями управления путем делегирования.

Под полномочиями в менеджменте понимается ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение задач. Необходимо отметить, что полномочия согласуются с выполняемыми должностными инструкциями.

Организационные полномочия имеют как внутренние, так и внешние ограничения. Пределы полномочий внутри организации определяются нормативами, правилами, положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями и т. п., а также корпоративной культурой. Внешние ограничения прописаны в различных законодательных актах, обусловлены традициями, обычаями и социально-культурными стереотипами общества.

Делегирование – это одна из наиболее сложных проблем управления, связанная прежде всего с размером предприятия; это средство, с помощью которого руководитель распределяет среди работников организации множество задач (работ), выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей. Таким образом, *под процедурой делегирования*

понимают поручение вышестоящего уровня управления на выполнение определенных заданий элементами организационной структуры нижестоящего уровня.

К преимуществам процедуры делегирования относят:

- высвобождение руководителя для выполнения наиболее важных работ;
- расширение выполняемых организацией заданий;
- развитие у подчиненных инициативности, умения, навыков, профессиональной компетентности;
- расширение уровней принятия решений.

Делегирование полномочий— это передача полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за решение определенных задач, и предполагает формирование у последнего статуса лица, принимающего решение (ЛПР).

Говоря об оптимальности процесса делегирования, следует заметить, что делегировать необходимо весь функциональный управленческий комплекс, т. е. нужно делегировать задачи управления, наделять соответствующими полномочиями, всей полнотой ответственности за решение поставленных задач и их последствия и необходимыми ресурсами для решения задач. Неполнота передаваемого на нижние уровни управленческого комплекса ведет к формированию несовершенных процессов управления. Так, неполнота выделяемых ресурсов ведет к невозможности реализации даже наиболее эффективных решений. Нечеткость в делегировании задач ведет к тому, что некоторые управленческие задачи не решаются до тех пор, пока они не переходят в разряд проблемных ситуаций, требующих экстренного разрешения при любых условиях. Для обеспечения хороших результатов делегирования требуется четко конкретизировать поставленные задачи, в противном случае, задание может быть не выполнено либо выполнено не вовремя и не на должном уровне.

Другим необходимым фактором процедуры делегирования считают необходимость предоставления на нижний уровень соответствующих полномочий для выполнения поставленных задач управления.

Делегирование полномочий и задач порождает в организации проблему распределения ответственности. ***Под ответственностью управления будем понимать обязательство активного элемента структуры управления (работника) выполнять задачи, присущие занимаемой должности, и отвечать за результаты своей деятельности.***

При этом следует различать ответственность руководителя и исполнителя:

- ответственность исполнителя характеризует обязательство работника выполнять данные ему задачи и отвечать за результаты своего труда;
- ответственность руководителя — обязательство отвечать за решение задач управления в соответствии с глобальными целями организации и эффективностью управленческого труда.

Ответственность в отличие от полномочий не делегируется, но, тем не менее, ответственность за деятельность подчиненных, соответствие решаемых задач целевым функциям организации и эффективность управления фирмой в целом возлагается на высшего по уровню иерархии управления менеджера.

Кроме того, следует учитывать, что менеджер, на которого возложены ответственность и полномочия по принятию решений, должен владеть информацией в пределах полномочий и ответственности и иметь необходимые ресурсы по реализации задач управления.

Процесс делегирования полномочий предполагает решение ряда взаимосвязанных проблем:

- каждый раз, когда происходит распределение полномочий и ответственности, в этот процесс вовлекаются факторы общения, неформальных коммуникаций, что влияет на баланс полномочий и ответственности и может привести к конфликту в организации;
- при распределении полномочий и ответственности движение к цели может измениться. Человек, которому поручено задание, может иметь другое представление о выполнении данной работы. Поэтому необходим контроль исполнения работы с позиций целей и средств, ограничений и приоритетов;
- наличие активных элементов в структуре управления может не только снизить эффективность управления, но и изменить целевую функцию деятельности организации.

Проблема сложности нахождения баланса задач, полномочий, ответственности, информационных и материальных ресурсов решается в каждой организации с учетом ее целей, структуры и конкретной ситуации.

Особо следует остановиться на понятии «власть», которое очень часто воспринимается как синоним слова полномочия. Однако между ними существует определенная разница.

Полномочия — это делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации либо то, что работник, занимающий определенную должность в организации, имеет право делать.

Власть — это реальная возможность использовать ресурсы организации и действовать или то, что человек действительно может делать.

Таким образом, можно обладать полномочиями и не иметь власти, и наоборот, обладая властью, не иметь требуемых полномочий.

Следовательно, процесс делегирования предполагает:

- преобразование проблемы в целевые задачи и распределение их решения по сотрудникам;
- передачу полномочий наиболее компетентным сотрудникам, чьи знания и опыт необходимы для выполнения поставленных задач;
- разъяснение сотрудникам обязанностей, вытекающих из должностных инструкций и определенных для них заданий;
- систематический контроль деятельности сотрудников.

Исследование сущности процесса делегирования предполагает прежде всего анализ целевых функций, направленных на то чтобы:

- разгрузить вышестоящих руководителей от рутинных и несвойственных управленческих задач, освободить их от текучки и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления;

- совершенствовать информационно-коммуникационные процессы как в пределах конкретного уровня иерархии управления, так и между уровнями структуры, что позволяет повысить эффективность деятельности нижестоящих звеньев;

- активизировать у активных элементов организационной структуры общесистемную составляющую целевой функции организации, усилить степень их вовлечения в процесс управления и заинтересованности в общих результатах деятельности организации. При этом необходимы такой объем и масштаб делегируемых полномочий, которые позволят создать положительную мотивацию сотрудников, способствующую их профессиональному росту, обеспечить удовлетворенность содержанием собственного труда.

Делегирование— представляет собой процесс передачи руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия.

Принцип делегирования полномочий состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам.

Обычно делегируются следующие виды работы:

- рутинная работа;
- специализированная деятельность;
- частные и малозначимые вопросы;
- подготовительная работа.

Однако существует комплекс управленческих задач, решение которых следует оставить за руководителем. Долг первого лица в фирме — принять на себя выполнение задач с высокой степенью риска, содержащих аспекты стратегической важности и носящих конфиденциальный характер и все необычные, выходящие за рамки сложившегося регламента и традиций операции.

И не подлежат делегирование такие вопросы, как:

- установление целей;
- принятие решений;
- выработка политики организации;
- руководство сотрудниками и их мотивация;
- задачи высокой степени риска;
- необычные и исключительные дела;
- задачи строго доверительного характера.

При делегировании полномочий руководитель делегирует (устанавливает) обязанности; определяет права и уровень ответственности при выполнении полномочий.

Преимущества делегирования полномочий:

- возможность заниматься задачами, требующими личного участия руководителя;
- сосредоточение на стратегических задачах и перспективных планах развития предприятия;
- это лучший способ мотивации творческих и активных работников;
- это лучший способ обучения;
- это способ профессиональной карьеры.

Эффективность делегирования полномочий очевидна, но не все управляющие спешат его применять по следующим причинам:

- сомнение в компетентности других сотрудников, боязнь, что они сделают хуже;
- боязнь потерять власть и занимаемую должность;
- недоверие к подчиненным, низкая оценка их способностей;
- амбициозность и завышенная самооценка;
- боязнь, что его действия будут неверно истолкованы коллегами и начальством.

Полномочия и их виды

Полномочия проявляются в виде двух общих типов:

- линейные;
- аппаратные (штабные).

Линейные полномочия

Передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее по цепочке к другим подчиненным. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями, например, в тех пределах, которые установлены законом или уставом организации.

Последовательная цепочка возникающих линейных полномочий создаёт иерархию уровней управления. Наиболее наглядный пример цепи команд – иерархия военной организации. При большой длине цепи команд наблюдается существенное замедление скорости обмена информацией.

Существует два понятия, которые должны всегда учитываться: ***принцип единоначалия*** и необходимость ограничения ***нормы управляемости***.

Согласно ***принципу единоначалия*** работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать перед ним.

Норма управляемости – это количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю.

Штабные полномочия

Данные полномочия помогают организации использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия для решения задач консультативного или обслуживающего характера.

Основные виды штабных полномочий делятся на *рекомендательные, координационные, контрольно-отчетные, согласительные.*

Рекомендательные полномочия заключаются в том, что их обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, каким образом лучше всего решить тот или иной узкопрофессиональный вопрос. Но в отличие от предыдущего случая принимаемые решения не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера. Линейные руководители могут по своему выбору решить проблему, даже не поставив аппарат в известность. Более того, они вправе решать, обратиться ли им за помощью или советом. Рекомендательными полномочиями обладают различного рода специалисты, референты, консультанты и т.п.

Координационные полномочия связаны с выработкой и принятием совместных решений. Лицо, или подразделение, которое наделяется данными полномочиями, имеет право от имени высшего руководства согласовывать деятельность отдельных субъектов управленческой структуры и направлять ее в русло, соответствующее целям организации. Координационными полномочиями обладают различного рода комитеты и комиссии, создаваемые на временной или постоянной основе для решения сложных или спорных проблем. Например, работа комиссии по трудовым спорам и др.

Контрольно-отчетные полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять полученные результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции. Например, контрольно-ревизионные управления в министерствах могут проводить проверку деятельности в подведомственных организациях.

Согласительные полномочия состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий. Согласительные полномочия могут быть **предостерегающими** или **блокирующими**. Первыми располагает, например, юрист, который проверяет соответствие решений руководства действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагает их исправить. В то же время руководитель может не принять во внимание мнение юриста, беря на себя всю полноту ответственности за возможные негативные последствия. *Блокирующими* или параллельными, полномочиями обладает главный бухгалтер. Без его согласия, оформляемого в виде личной подписи, вообще не может быть принято решение, реализация которого связана с расходованием денежных средств.

Организационное проектирование

Организационное проектирование– метод формальной организации целостных систем, обладающих высокой надежностью, устойчивостью и экономичностью. Предметом организационного проектирования являются новые структуры, системы, управляемые процессы. Организационное проектирование настроено на создание новых объектов, модификацию существующих и коренную реконструкцию объектов и процессов.

Этапы организационного проектирования:

1. Предпроектный (исследовательский)– включает в себя проведение прикладных исследований, анализ работ и предварительную оценку эффективности организационных решений. Этап заканчивается разработкой технического задания. Ключевым моментом исследования является **моделирование**– адекватное замещение реального объекта моделью, которая более удобна для изучения поведения и свойств реального объекта. Модели используются для моделирования функций, структур и процессов развития. Моделирование функций сводится к их описанию. Для моделирования структур чаще всего применяют математическую модель граф. **Граф**– это схема, на которой указано множество вершин и ребер, соединяющих пары отдельных вершин. Вершины обычно обозначают объекты или события. Ребра обозначают работы, временные связи или отношение к административному подчинению. Наиболее распространенными являются графы в виде дерева и **сетевой граф**(схема, на которой указана последовательность и взаимосвязь комплекса работ). **Моделирование развития**– описание изменения структуры и функций моделируемого объекта во времени. Предсказание таких изменений позволяет принимать решения по изменению структуры объекта путем модернизации, коренной реконструкции или реорганизации объекта. **Модернизация**– усовершенствование объекта в соответствии с современными требованиями. **Реконструкция**– перестройка объекта с целью его улучшения. Коренная реконструкция предполагает большой объем работы по совершенствованию технологий производства, замене средств труда и организации производственного процесса. **Реорганизация**– перестройка объекта на новых началах.

2. Этап технического проектирования – предполагает выбор окончательного варианта организационного решения.

3. Этап рабочего проектирования – заключается в разработке конкретной рабочей документации и экспертизы проект. Главной целью экспертизы является оценка качества проекта с точки зрения соблюдения определенных правил и требований и предотвращения экономических потерь. Экспертизу производят специалисты высокой квалификации определенного профиля деятельности, а так же ученые, имеющие практический опыт в данной сфере. Экспертизу проводят применяя качественные оценки (соответствует или не соответствует; допустимо или не допустимо), а так же на основе расчета количественных показателей.

Этапы экспертизы:

–внутренняя – проводится в форме:

А) контроля технической документации;

Б) рассмотрения проектов специалистами организации, для которой разрабатывают проект;

В) обсуждение проекта в коллективе работников организации для конкретного выполняемого объекта;

Г) научный или научно-производственный совет.

–внешняя – проводят государственные вневедомственные органы пожарного, технологического, санитарного и прочего надзоров, а так же инвесторы.

Иногда требуется согласование проекта с отдельными министерствами или их региональными представительствами, если он затрагивает их интересы. Экспертиза проекта проводится по заранее разработанной единой методике. При этом оценивают коммерческую (последствия проекта для его участников), бюджетную (последствия проекта для федерального, регионального и местного бюджетов) и народно-хозяйственную (последствия проекта для отраслей, регионов, учитывая экономические последствия) эффективность проекта.

Частным случаем организационного проектирования является **проект организационной структуры** управления. При его разработке необходимо помнить, что организационная структура – это сложный объект, который включает в себя совокупность взаимосвязанных целей, распределения задач, функций, полномочий и ответственности между подразделениями и звеньями организации, подготовки информации и документов.

Департаментализация, ее виды

Департаментализация– это группировка родственных функций и главных видов работ, приводящая к образованию структурных подразделений. Структурное подразделение – это часть организации (группа, бюро, отдел, управление, департамент, участок, цех, производство, кафедра, факультет и т.п.), которая выполняет родственные виды работ.

Различают следующие *виды департаментализации*:

– по функциям (функциональные подразделения в аппарате управления: плановый, финансовый, технический и др. отделы);

– по продукту или группе продуктов (отдельные производства: мужской, женской, детской обуви);

– по потребителю (отделения по производству товаров массового спроса и выполнению госзаказов);

– по проекту (программно-целевые группы специалистов, выполняющие различные проекты);

– по каналам сбыта (отделения, работающие с разными регионами: Беларусь, Россия, страны Ближнего Востока и т.п.);

– по времени (смены: первая, вторая и третья);

– по технологическому процессу и оборудованию и др.

Предприятия в практической деятельности используют различные виды департаментализации, основным из которых является функциональный. Другие виды служат дополнением департаментализации по функциям. Поэтому задачей проектирования организационной структуры управления являются выбор и оптимальное сочетание рассмотренных видов департаментализации.

В процессе департаментализации образуются *подразделения*, то есть официально созданные группы людей, отвечающих за выполнение конкретного набора функций. Принцип, по которому производится департаментализация, выбирается исходя из особенностей деятельности организации, ее ресурсов и результатов.

Наиболее простым в сфере услуг является *количественный* принцип департаментализации, при котором подразделения создаются исходя из оптимального числа людей, необходимых для оказания конкретных услуг, а также возможности управления ими. Такой способ группировки применяется для услуг с минимальной сложностью, например, для работ по уборке помещений и территорий, погрузочно-разгрузочных работ. В сфере образовательных услуг данный принцип используется для формирования учебных групп.

К простым также относится *временной* принцип департаментализации. Он используется в тех случаях, когда по экономическим или технологическим причинам введение обычного рабочего дня при оказании услуг невозможно или нецелесообразно. При этом создаются сменные бригады, экипажи и т.п., которые, чередуясь, выполняют одинаковую работу в разные периоды. Данный принцип используется при оказании транспортных, медицинских, охранных, аварийно-ремонтных, образовательных и других услуг.

При оказании сложных, многоэтапных услуг часто применяется *технологический* способ департаментализации. При этом в основе группировки работ в подразделения лежит технологический процесс и его этапы. Так на предприятиях автосервиса формируются кузовные, покрасочные и другие участки. Как правило, данный принцип департаментализации используется на нижних уровнях управления и для неуправленческих работ.

Многие фирмы, оказывающие разнообразные схожие услуги, используют *функциональный* принцип департаментализации, который предполагает, что группировка работ производится в соответствии с функциями, закрепленными за конкретными подразделениями. К таким функциям относят операции (производство), финансы, снабжение, сбыт и т.п. В результате на предприятии формируются производственные (непосредственно оказывающие услуги) и управленческие подразделения. Данный принцип группировки работ в сфере услуг является наиболее распространенным. Так, в учреждениях, оказывающих медицинские услуги, могут существовать подразделения для проведения лабораторных

исследований, обслуживания пациентов, учета, административной работы. В гостиницах, как правило, выделяются служба управления номерным фондом, общественного питания, административная, коммерческая, инженерная, вспомогательная и дополнительные службы[4].

Организации, оказывающие услуги на больших территориях, используют *территориальную* департаментализацию. При этом каждое подразделение специализируется на оказании полного набора услуг для конкретного района или региона, что позволяет полнее учитывать местную специфику. Такой принцип используется при оказании образовательных, почтовых, медицинских, банковских услуг, социальной помощи.

При оказании одной организацией нескольких существенно различных видов услуг может использоваться *продуктовая* департаментализация. При этом каждое подразделение, входящее в состав организации, специализируется на одном виде услуг для всех территорий и всех категорий клиентов. Возглавляются продуктовые подразделения опытными специалистами в соответствующей области. Такой подход позволяет в результате узкой специализации повысить эффективность деятельности. Например, бухгалтерская фирма может иметь подразделения по налогам, управленческому консультированию, аудиту. В высших учебных заведениях существуют подразделения по довузовской подготовке, высшему образованию, повышению квалификации и переподготовке кадров. Данный способ департаментализации используется также при оказании бытовых, жилищно-коммунальных услуг.

Рыночный принцип (департаментализация по потребителю) используется при создании подразделений, ориентированных на оказание услуг определенным категориям клиентов, что позволяет полнее учитывать их специфические потребности. Так, медицинские услуги для детей и взрослых оказываются, как правило, разными отделениями лечебных учреждений. В банках для обслуживания физических и юридических лиц создаются специальные подразделения.

Несмотря на то, что указанные способы группировки работ были предложены еще классиками менеджмента, все они повсеместно используются и сегодня. Однако, в последние годы стали наблюдаться новые тенденции в сфере услуг. Во-первых, все в большей степени делается упор на департаментализацию по потребителю (клиенту) при снижении роли других способов группировки работ, особенно функционального, ранее наиболее распространенного. Так, в фирме, “Ксерокс” недавно было ликвидировано корпоративное маркетинговое подразделение, а специалисты-маркетологи были распределены по другим подразделениям. Во-вторых, жесткая департаментализация постепенно заменяется использованием команд, которые пересекают традиционные границы подразделений.

В большинстве организации для формирования организационной структуры используется не один, а одновременно два или более способов департаментализации. Так, в большинстве банков на верхних уровнях управления применяется функциональный принцип группировки работ, а на

более низких – территориальный, технологический или рыночный. При выборе способа выделения подразделений необходимо ориентироваться на его максимальное соответствие целям, задачам и особенностям деятельности конкретной организации, оказывающей услуги.

На рис. 3.1 показан пример одновременного использования двух способов департаментализации: функциональной группировки работ на одном уровне управления организацией и количественной - на другом. На рис. 3.2 иллюстрируется сочетание функциональной и временной департаментализации, а на рис. 3.3 - функциональной и продуктовой.



Рис.3.1. Организационная структура службы бортпроводников авиакомпании "Байкал"



Рис. 3.2. Организационная структура радиостанции "Музыка-ностальжи"

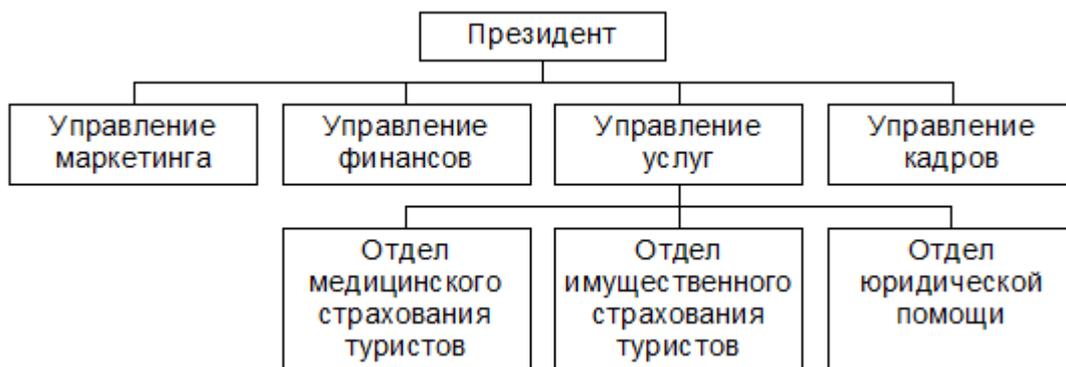


Рис. 3.3. Организационная структура страховой компании "Турарго"

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури ; пер. с англ. А.Н. Медведь. – 3-изд. – М. : Вильямс, 2007. – 672 с.
2. Глущенко, Е.В. Теория управления / Е.В. Глущенко. – М. : Вестник, 1996. – 336 с.
3. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения : учебник / Н.Л. Карданская. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 407 с.

Лекция №11

Тема: «Системный анализ мотивации как функции управления»

Сущность мотивации как функции управления

Одним из наиболее важных условий достижения целей организации является обеспечение заинтересованности всех участников процесса управления и эффективности их действий, это является содержанием функций активизации и стимулирования. Для успешного достижения цели необходимо осуществить:

1) стимулирование, т. е. побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материальное и моральное стимулирование);

2) мотивацию, т. е. создание у работников внутренних побуждений к труду. Главным здесь являются заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности, переживание чувства удовлетворенности от работы.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа действия под влиянием внутренних причин, побуждающих человека действовать (мотивов), и внешних причин, побуждающих человека действовать (стимулов).

Виды мотивации:

Внутренняя мотивация определяется содержанием и значимостью работы. Если она интересует человека, позволяет реализовать его природные способности и склонности, то это само по себе является сильнейшим мотивом к активности, добросовестному и продуктивному труду. Наряду с содержанием работы существенным внутренним мотивом может быть ее значимость для развития определенных качеств человека, полезность данного вида деятельности для группы людей и общества, соответствие этой деятельности убеждениям работника, его этической ориентации.

К внутренней мотивации относят:

- мечту, стремление к самореализации;
- стремление к творчеству;
- самоутверждение, востребованность;
- убежденность;
- любопытство;
- личностный рост;

Внешняя мотивация может выступать в двух формах: административной и экономической. Иногда внешнюю мотивацию называют стимулированием. Административная мотивация означает выполнение работы по команде, приказу, т.е. по прямому принуждению с соответствующими санкциями за нарушение установленных норм. Экономическая мотивация осуществляется методами побуждения через экономические стимулы.

К внешней мотивации относят:

- деньги;
- карьеру;
- статус, признание;
- престижные вещи (дом, машина и т. д.);
- возможность путешествовать.

Чтобы эффективно использовать мотивацию для усиления управленческого воздействия, необходимо хорошо представлять ее сущность, т.е. внутриличностные элементы – потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки.

В основе мотивации лежат потребности. Они выступают внутренними, глубинными источниками развития личности и ее деятельности.

Более явно выраженную, внешне заметную роль в мотивации играет интерес–форма проявления потребности –глубоко осознанная и воспринятая человеком потребность, обеспечивающая направленность личности на осознание и достижение определенных целей. Интерес — это катализатор мотивации. На базе личностных ценностей работник принимает решение, что делать и как.

Важное место в мотивации занимает цель–осознанно предсказуемый результат деятельности. Правильно выбранная цель, понятная работнику и принятая им как личностью, мобилизует его на достижение результата.

Сильным мотивирующим элементом является ожидание– в какой мере работник предвосхищает вознаграждение (стимул), а затем чувствует себя вознагражденным в связи с достижением цели. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает.

Можно сказать, что с точки зрения управления мотивация и стимулирование есть взаимосвязанные средства повышения эффективности труда персонала.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив».

Мотив–это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы поддаются осознанию – человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Существуют различные способы мотивации, из которых назовем следующие:

а) нормативная мотивация – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.

б) принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

в) стимулирование – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства, с помощью благ (стимулов, побуждающих работника к определенному поведению).

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ – стимулирование – косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

Школы менеджмента о мотивации работников

Значительный вклад в развитие школы «человеческих отношений» внесли в 1940-1960-е гг. ученые-бихевиористы (от англ. behaviour – поведение), которые разработали теории мотивации. Видные представители школы: Э. Мэйо, М. Фоллетт, А. Маслоу. Теория человеческих отношений возникла на основе обобщения результатов экспериментов с группами рабочих на заводах фирмы «Вестерн электрик» в г. Хотторне, которые продолжались 13 лет (1927–1939 гг.).

Элтон Мэйо (1880–1949), основатель школы «человеческих отношений», провел «Хотторнский эксперимент», доказавший, что поведение человека в организации и результаты его труда полностью зависят от социальных условий, в которых этот человек находится в организации, и от отношений, сложившихся между рабочими и между рабочими и менеджерами.

Хотторнский эксперимент позволил сделать следующие выводы:

- социальные нормы поведения влияют на производительность труда;
- социальные стимулы в значительной мере сказываются на поведении членов организации; так в ходе эксперимента зафиксированы случаи, когда социальные стимулы полностью блокировали действие экономических стимулов;
- групповые факторы поведения главенствуют над личностными;
- для деятельности всей группы важно неформальное лидерство.

«Хотторнские эксперименты» положили начало:

- многочисленным исследованиям взаимоотношений в организациях;
- учету психологических явлений в группах;

- выявлению мотивации к труду в межличностных отношениях;
- изучению роли определенного человека и небольшой группы в организации;
- определению способов оказания психологического воздействия на работника.

Научной базой для школы человеческих отношений служили психология, социология и так называемые поведенческие науки.

Мэйо утверждал, что производительность труда рабочих зависит не только от условий труда, материального поощрения и действий администрации, но и от психологического климата в среде рабочих.

Основные положения школы человеческих отношений:

- люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают собственную индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми;
- в результате промышленной революции работа потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях;
- люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства;
- работник откликается на распоряжения руководителя, если руководитель может удовлетворить социальные нужды своих подчиненных.

Школа человеческих отношений внесла в прежние концепции менеджмента следующие поправки:

- увеличение внимания к социальным потребностям человека;
- улучшение рабочих мест путем снижения отрицательных последствий сверхспециализации;
- отказ от акцента на иерархичность власти и призыв к участию работников в управлении;
- возрастающее признание неформальных отношений.

Содержательные теории мотивации

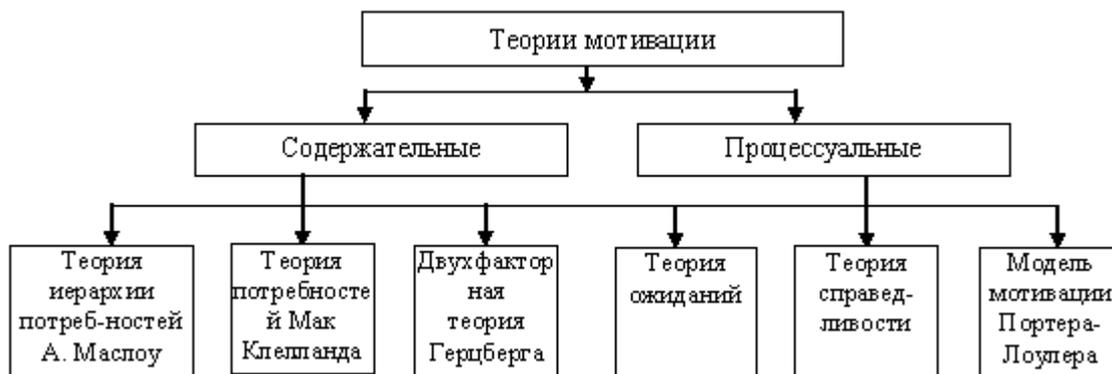


Рис.Современные теории мотивации



Теория иерархии потребностей Маслоу



Рис. 4.7. Иерархия потребностей по А. Маслоу



Эти потребности образуют иерархическую структуру, которая определяет поведение человека, причем потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня.

В основе теории Маслоу лежат следующие положения:

- потребности делятся на первичные и вторичные и образуют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;
- поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;
- после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Степень удовлетворения потребностей (от желаемого) по уровням:

- - уровень 1 - 85%;
- - уровень 2 - 70%;
- - уровень 3 - 50%;
- - уровень 4 - 40%;
- - уровень 5 - 10%.

Проблемные области теории:

• в реальности потребности более высокого ранга могут подавлять потребности более низких ступеней иерархии;

• тезис А. Маслоу о том, что «удовлетворенная потребность не может рассматриваться как мотив». Ведь иерархия потребностей включает в себя не только потребности;

• не совсем понятны критерии смены актуализированных потребностей. В какой момент, при каком уровне удовлетворения потребностей более низкого уровня начинают быть значимыми и удовлетворяться потребности более высокого уровня;

• группы потребностей выделяемых А. Маслоу не подвергаются детальной оценке, и выбор удовлетворяемой потребности в их рамках не является у него объектом обсуждения.

• отсутствует связь с внешними условиями хозяйственной деятельности индивида. Мотивирующие факторы рассматриваются как абсолютно эндогенно заданные;

• всеобщее навязывание человеку возможностей в самоактуализации может иметь неоднозначный ответ. Ведь издержки подобных мероприятий вполне могут перекрыть положительный эффект в случае если человек имеет слишком большие амбиции в плане удовлетворения потребностей более низкого уровня;

• полном отсутствии взаимозаменяемости потребностей (так как они находятся на разных уровнях иерархии) и возможности компенсации увеличения удовлетворенности одних потребностей, за счет снижения возможности удовлетворения других.

Теория потребностей МакКлелланда



Рис. Теория МакКлелланда

В развитие классификации Маслоу Д. МакКлелланд вводит понятия потребностей власти, успеха и принадлежности (например, к определенному классу) или социальной потребности.

С его точки зрения, в наши дни наибольшую значимость приобретают потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней как правило удовлетворены.

Важнейшим достижением теории Мак-Клелланда – различение двух групп мотивов: мотивов приближения и мотивов избегания.

Потребности, рассматриваемые МакКлелландом, не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления.

Основная проблемная область теории – отсутствие анализа взаимосвязи и взаимовлияния потребностей, а так же отсутствие возможностей отслеживания генезиса потребностей во времени.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга

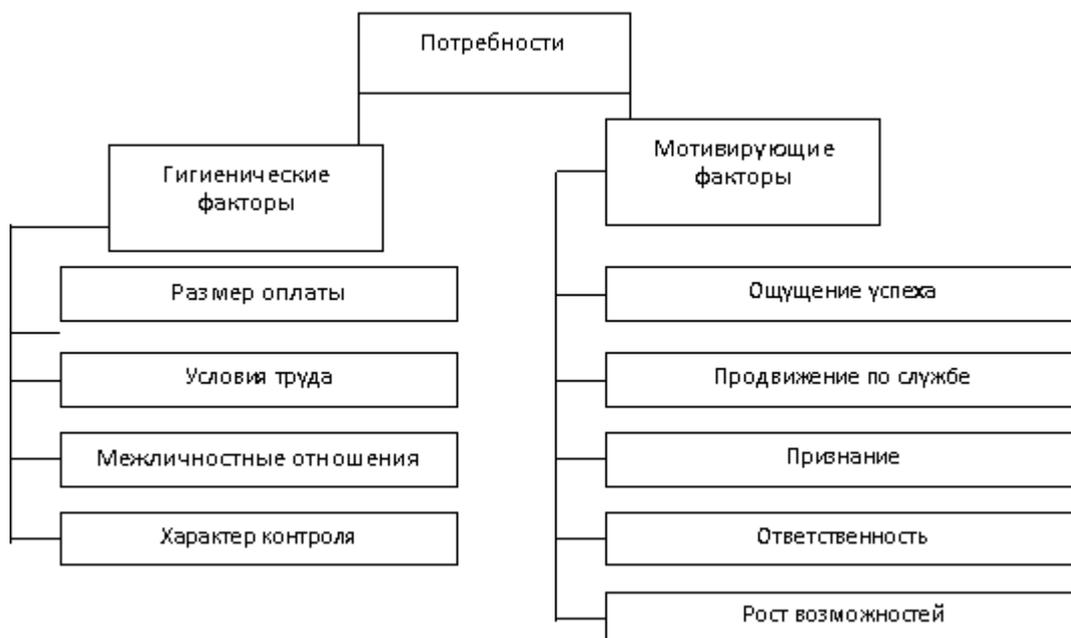


Рис. Теория Ф. Герцберга

Первая группа факторов – это "*мотиваторы*". К ним относятся потребности работника в самореализации на рабочем месте, профессионального роста, достижения, продвижении по службе, признания и ответственности. Мотиваторы удовлетворяют потребность индивида в достижении поставленных целей

Вторая группа факторов – "*гигиенические*". К таковым относятся: справедливое распределение заработной платы, технические аспекты руководства, условия работы, ее надежность и стабильность, а также общий административный стиль управления. Гигиенические факторы удовлетворяют потребности человека, помогая избежать неприятных ситуаций.

Таким образом, удовлетворенность работой вызывается в первую очередь факторами, связанными с воздействием мотиваторов, в то время как неудовлетворенность работой – следствие действия гигиенических факторов.

Основные тезисы теории Ф. Герцберга заключаются в различном воздействии на человека указанных двух групп факторов. Удовлетворение работой вызывается факторами, связанными с воздействием мотиваторов, в то время как неудовлетворенность работой – следствие действия гигиенических факторов. Если уточнить, то мотиваторы "гораздо более склонны повышать степень удовлетворенности работой, чем работать на ее понижение", а гигиенические факторы, "создающие неудовлетворенность работой, очень редко работают на повышение удовлетворенности". Таким образом, за чувство неудовлетворенности отвечают гигиенические факторы, а за чувство удовлетворенности – мотиваторы. Чтобы человек был доволен работой, нужно увеличивать воздействие на него мотиваторов, а чтобы у него не было отрицательного настроения на работу, нужно активизировать факторы гигиены.

Основные проблемные области теории:

- не доказано, что воздействие мотиваторов на любую группу персонала должно приводить к росту удовлетворенности работой;

- не определены критерии, при которых яркие события могут в корне поменять мотивацию работника в длительной перспективе;

- возможность систематической ошибки при сборе данных. Когда человека просят описать причины его неудач, то в ответ мы услышим, что они заключаются во внешних по отношению к человеку факторах (виноват может быть начальник, общественный транспорт, партнеры или государство в целом). Но когда речь заходит о достигнутых человеком успехах, то здесь он говорит об упорном труде, годах подготовки, ярких способностях и пр., то есть находит первопричину своих побед в себе самом;

- влияние внешних факторов на мотивацию к работе в теории Херцберга выражено лишь в отношении дихотомии «творческая – монотонная» работа, в том смысле, что только вид работы может определить приоритетность воздействия на ее эффективность той или иной группы мотивов;

- объектом исследования Херцберга не является относительная приоритетность потребностей и ценностей в рамках групп мотиваторов и гигиенических факторов;

- не решен вопрос об оптимальном сочетании уровней отдельных факторов, а так же о компенсации изменения одного фактора изменениями других;

- нет обоснования уровня оптимального удовлетворения потребностей работника. Ведь любые изменения в факторах как гигиенических так и мотивационных требует определенных затрат ресурсов;

- практически не учитывается взаимовлияние мероприятий, направленных на создание гигиенических и мотивационных факторов. Вопрос заключается в том, можно ли увеличивать проявление «мотиваторов» без изменения в гигиенических факторах.

Вместе с тем, необходимо отметить, что ценность теории двух групп факторов Херцберга заключается в следующем:

- Получены достаточно подробные описания отношений работников к тем или иным событиям на рабочем месте

- Систематизированы факторы, оказывающие влияние на отношение работника к труду

- Показано влияние отдельных факторов, в том числе нематериальных на изменение отношения человека к труду и на результаты его деятельности

- Исследован кумулятивный эффект повышения производительности труда при достижении работником потребностей в самоактуализации

- Показана важность внезапности, неожиданности для работника поощрения в деле увеличения степени его положительных эмоций, особенно в рамках такого фактора как признание.

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Байгот, С.А. Основы менеджмента / С.А. Байгот, Е.Е. Ефимчик ; науч. ред. А.И. Авраменко. – Минск : САДИ, 1997. – 59 с.

2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури ; пер. с англ. А.Н. Медведь. – 3-изд. – М. : Вильямс, 2007. – 672 с.

3. Карташова, Л.В. Поведение в организации : учебник / Л.В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 220 с.

Процессуальные теории мотивации

Теория ожиданий Врума

Мотивационная теория ожиданий, большой вклад в развитие которой внес В. Врум, является одной из наиболее известных теорий процесса мотивации.

Согласно мотивационной теории ожиданий, мотивационный эффект оказывают не сами потребности людей, а мыслительный процесс, в котором индивид оценивает реальность достижения поставленной цели и получения желаемого вознаграждения.

Теория ожиданий утверждает зависимость усилий, которые предпринимает индивид, от осознания им реальности достижения поставленной цели и желательности ее достижения.

Классический пример: студент университета готовится к сдаче экзамена. Допустим, это последний экзамен, все предыдущие были сданы на “отлично”, и студент знает о том, что в случае сдачи на “отлично” и этого экзамена, весь следующий семестр он будет получать повышенную стипендию. На мотивацию студента влияют:

- вера в свои силы, то есть в реальность получения оценки “отлично” на предстоящем экзамене, ведь все предыдущие он смог сдать с желаемым результатом;
- желательность получения повышенной стипендии.

Если бы студент не был уверен в том, что он способен получить “отлично” на экзамене или в том, что отличная оценка принесет ему повышенную стипендию, у него не было бы мотивации добросовестно готовиться к предстоящему экзамену.



Итак, мотивационная теория ожиданий рассматривает два типа ожиданий индивида, влияющих на эффективность его деятельности:

- первый тип ожиданий связан с вопросом: **обеспечат ли прилагаемые усилия высокий уровень исполнения рабочих заданий?** Для того чтобы ожидания оправдались, индивид должен обладать соответствующими способностями, опытом аналогичной деятельности, а также необходимыми инструментами, оборудованием и возможностями для выполнения работы. В приведенном примере со студентом, ожидание этого типа будет достаточно велико, если он будет уверен, что усиленная подготовка позволит ему получить на последнем экзамене оценку “отлично”. Если же студент считает, что он не имеет ни соответствующих способностей, ни возможностей для подготовки, он вряд ли будет стремиться к отличной оценке;

- второй тип ожиданий связан с ответом на вопрос: **приведет ли эффективная деятельность к желанным результатам?** Например, человек хочет получить какую-то связанную с его работой выгоду. Для того чтобы получить желаемое вознаграждение, он должен добиться определенного уровня исполнения рабочих заданий. Если это ожидание велико, индивид будет мотивирован к упорному труду. Если же он уверен, что работа пусть до “седьмого пота” не позволит ему получить желаемые выгоды, мотивация будет гораздо ниже.

На степень мотивированности влияет также ценность или привлекательность для индивида полученных результатов. Если результаты, которых можно добиться хорошей работой и значительными усилиями, не представляют для человека интереса, его мотивация находится на низком уровне. Напротив, ценные для индивида результаты создают сильную мотивацию.

Суть теории ожиданий В. Врума заключается в том, что мотивация к эффективной деятельности зависит от суммы произведений валентностей по каждому мотивационному фактору на осознаваемую способность (или субъективную вероятность) результатов первого уровня привести к достижению результатов второго уровня.

Таким образом в основе мотивации лежат три вида связей:

- Связь «затраты-результат» (З-Р)
- Связь «результат-вознаграждение» (Р-В)
- Валентность – как сила проявления отдельных мотивационных факторов

Мотивация = З - Р x Р-В x Валентность.

При этом результаты первого уровня (*связь З-Р*), по сути, представляют собой плановые задания, которые человек получает от своего начальника.

Результаты второго уровня (*связь Р-В*) являются функцией от результатов первого уровня и представляют собой значимые уже для самого человека итоги деятельности (объем денежного вознаграждения, продвижение по службе, уважение коллег и т.д.)

Под **валентностью** понимается сила желания человека в удовлетворении той или иной потребности.

Основной вывод: *Чем меньше человек ощущает связь между затратами, результатами первого и второго уровней, тем меньше он мотивирован при прочих равных условиях.*

Проблемные области теории ожиданий В.Врума:

- анализу подвергается не то, что человек хотел бы сделать в той или иной ситуации, а скорее как он отреагирует на конкретное внешнее предложение (необходимость достижения результатов первого уровня). Проблема в том, что помимо полученного предложения человек, как правило, уже находится в состоянии какого-либо действия. Модели взаимосвязи уже имеющихся у человека заданий с новыми никак не раскрываются в рамках данной теории;

- отсутствует исследование динамики изменения валентности под воздействием соответствующих достижений и результатов. То есть предполагается, что предпочтения индивида в отношении тех или иных факторов мотивации носят устойчивый характер;

- теория В. Врума предполагает, что в целом первичные результаты направлены на улучшение возможностей человека в получении результатов второго уровня. Тем не менее, реальность такова, что для достижения положительного эффекта в достижении одного результата второго уровня, нам часто приходится жертвовать другими результатами того же уровня. К сожалению, в теории В. Врума вопросы взаимовлияния и взаимокомпенсации результатов второго уровня практически не рассматриваются;

- не учитывается то, что активность или усилия, которые необходимо приложить для достижений целей первого уровня, одновременно является в каком то смысле отрицательным результатом второго уровня.

Теория справедливости Адамса

Теория справедливости (равенства) (Equity Theory) предложена в 1963 году американским психологом **Джоном Стейси Адамсом (John Stacey Adams)**. Она основывается на утверждении, что люди субъективно оценивают соотношение между **затраченными усилиями и полученным вознаграждением** и сравнивают это соотношение с показателями **других людей**, выполнявших такую же работу. Адамс выделил **шесть возможных реакций** человека на несправедливость.

1. Сокращение собственных затрат энергии («за такую оплату я не намерен выкладываться»).
2. Попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требования).
3. Изменение самооценки (понижение уверенности в себе).
4. Попытка повлиять на организацию с целью изменить оплату или нагрузку других.
5. Выбор для себя другого объекта сравнения («мне с ними не равняться»).

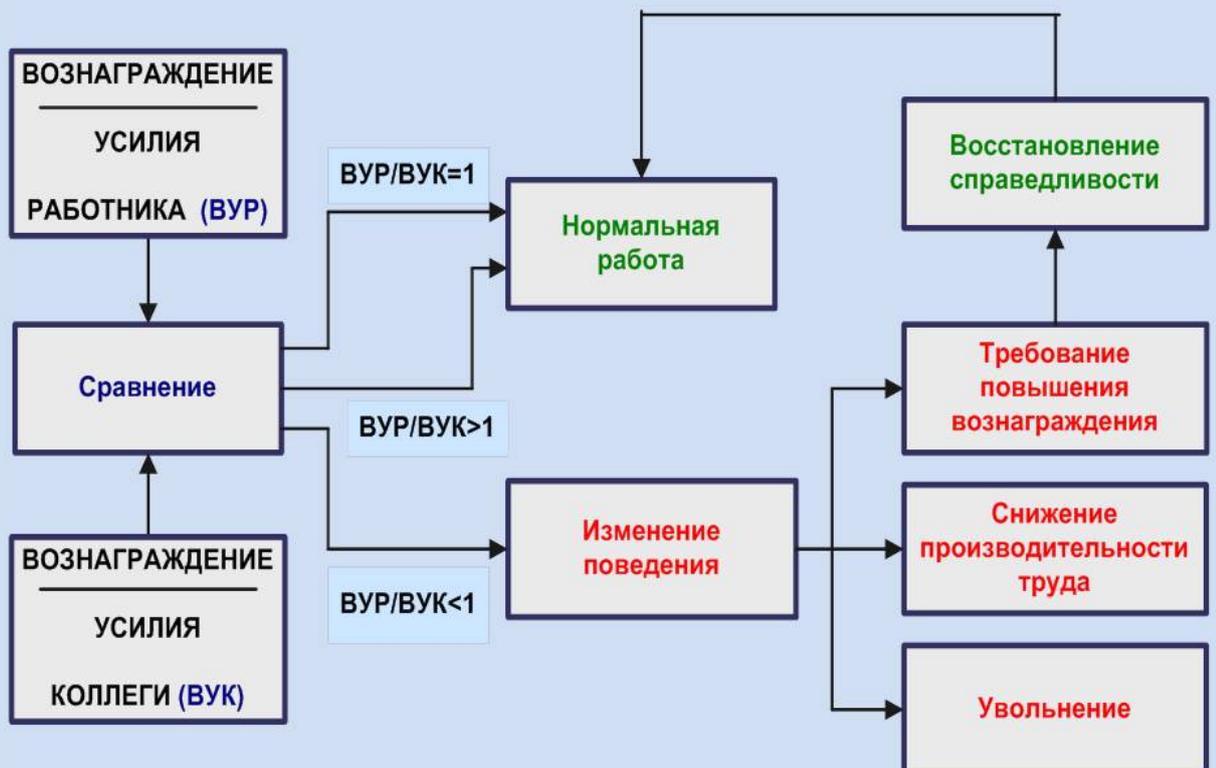
б. Попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

Адамс описывает, как возникает такого рода мотивация. Несправедливость возникает в ситуации, когда человек чувствует, что отношение отдачи, которую он получает, к его вкладу в выполнение работы оказывается не равным соответствующему соотношению у других работников. Возраст, пол, образование, социальный статус, положение в организации, квалификация и то, насколько усердно он трудится, — вот некоторые переменные, которые человек воспринимает как вклад в выполнение работы. Полученная отдача заключается, главным образом, в различных видах поощрений, таких, как денежные выплаты, статус, повышение по службе, степень внутренней заинтересованности самой работой. В сущности, это отношение основано на восприятии работником того, что он дает (вклад) и получает (отдача), по сравнению с тем, что соответственно отдает и получает другой человек. Его умозаключение может соответствовать, а может и не соответствовать представлению других об этом отношении или тому, что имеет место в действительности. Если представление о собственном отношении «вклад–отдача» не соответствует представлению о том же отношении у других, человек будет прилагать все усилия, чтобы восстановить справедливость. Это стремление восстановить справедливость используется как объяснение трудовой мотивации. Сила такого рода мотивации находится в прямой зависимости от ощущения существующей несправедливости. С. Адамс считал, что такая мотивация выражается в нескольких формах. Для восстановления справедливости человек может изменить свой вклад или получаемую отдачу, умышленно исказить их, бросить работу, пытаться влиять на других людей или изменить их. Основной вывод: опытный менеджер должен отслеживать реакции подчиненных и вовремя устранять возникающие противоречия

Диаграмма теории справедливости Адамса – рабочая мотивация



ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ (АДАМСА)



Суть теории: Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение.

Результат отсутствия справедливости проявляется в следующих чертах поведения:

- попытка увеличить вознаграждение за свой труд (выражение прямого недовольства или увеличение позитивной активности);
- воздействие на положение других членов организации;
- уход из отдела или фирмы;
- сокращение собственных усилий;
- занижение собственных достоинств;
- выбор другого объекта сравнения.

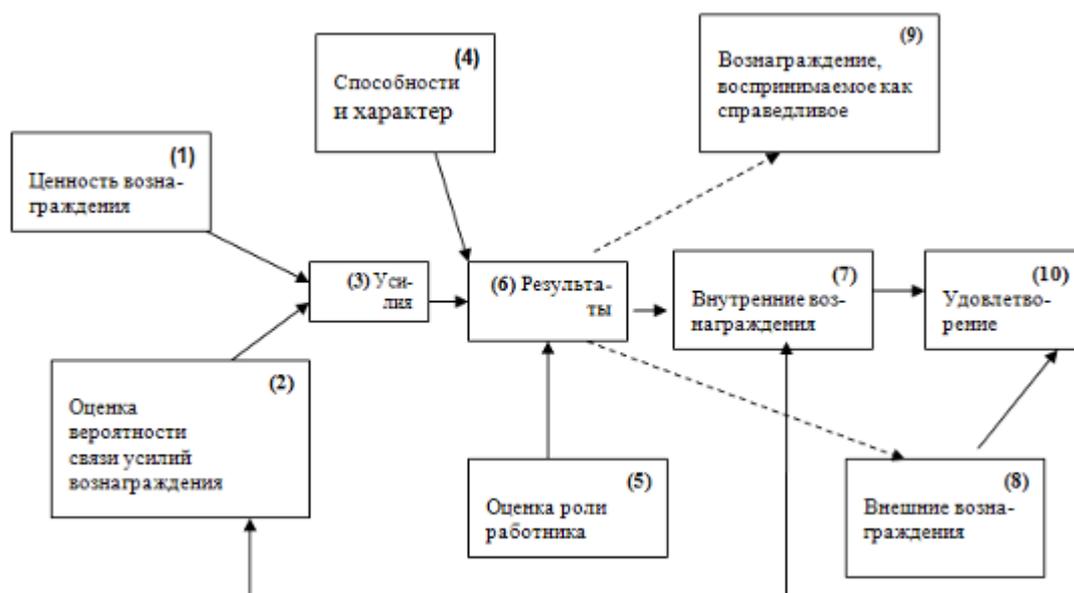
Проблемные области теории:

- узость факторов, влияющих на мотивацию работников (помимо чувства справедливости есть и другие мотиваторы);
- недостаточная прогнозность развития ситуации несправедливости (какая реакция будет выбрана тем или иным работником).

Модель мотивации Портера-Лоулера

Американские психологи Лайман Портер (Lyman W. Porter) и Эдвард Лоулер (Edward E. Lawler) разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В модели Портера—Лоулера используются пять факторов: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворения. Согласно этой модели достигнутые результаты зависят от приложенных работником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли в общем деле. То, какие **усилия** прикладывает человек, зависит от **ценности вознаграждения** и **степени уверенности** в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме того, в этой теории устанавливается соотношение между **вознаграждением** и **результатами**, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты. Один из наиболее важных выводов теории Портера-Лоулера состоит в том, что **результативный труд ведет к удовлетворению**. Это прямо противоположно мнению, которое исповедует на этот счет большинство руководителей организаций. Руководители находятся под влиянием более ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или попросту говоря, что более довольные работники трудятся лучше. Авторы теории напротив полагают, что чувство выполненной работы ведет к

удовлетворению и способствует повышению результативности труда. Проводимые исследования подтверждают точку зрения авторов о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не его следствием. Модель Портера-Лоулера показала в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта теория показывает насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой, взаимосвязанной системы мотивации труда. Проанализировав факторы ожидания можно сделать вывод, что при высоких ожиданиях работника, отличных результатах его работы и большой степени удовлетворения полученным вознаграждением наблюдается сильная мотивация. В модели Портера—Лоулера вознаграждение, оцениваемое как справедливое, положительно влияет на уровень результативности и на удовлетворенность работника. Уровень удовлетворенности, который в будущем снова станет определять ожидания работника и его результативность, является выводом из системы вознаграждений с учетом их справедливости. Модель показывает, что последняя представляет собой не однолинейный процесс, а целостную структуру, связывающую ряд поведенческих факторов и фактор вознаграждения. **Основной вывод:** высокая результативность труда является причиной удовлетворенности, а не ее следствием.



Модель мотивации Портера-Лоулера

Теория Портера-Лоулера (авторы Л. Портер, Э. Лоулер) акцентирует внимание на модели, в которой присутствуют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень

удовлетворения. По сути – синтез теорий ожиданий и справедливости (см. ниже)

Основные выводы данной теории сводятся к следующему:

- В системе ценностей человека важную роль занимает определенность результата. При прочих равных условиях, чем менее вероятен результат, тем меньшие усилия прилагаются для его воплощения.

- Помимо внешних вознаграждений (зарплата или премия, например), человек получает внутреннее вознаграждение (радость от сделанной работы и т.д.), что способствует повышению уровня его удовлетворенности.

- Важны не только внешние вознаграждения, но и оценка индивидуумом справедливости этого вознаграждения. Если оценка справедливого вознаграждения выше, чем в реальности, то человек в дальнейшем теряет стимулы к эффективной работе.

- Высокая результативность работы является причиной удовлетворения, а не его следствием. То есть удовлетворение должно возникать не перед началом работы, а по ее окончании.

Проблемные области теории Портера - Лоулера:

- основной проблемой является отсутствие какой-либо модели определения приоритетности и взаимосвязи отдельных целевых установок индивидуумов. Главным образом данная теория сосредоточена на проблемах ожиданий и справедливости вознаграждений в отношениях с контрагентами. Хотя авторы и упоминают внутреннюю мотивацию человека и указывают на ее значение, тем не менее, она не является в данной теории предметом детального рассмотрения;

- вызывает сомнение настойчивое утверждение авторов теории, что удовлетворение работника должно возникать после выполнения работы, а не до этого процесса. Само по себе обещание вознаграждения, подкрепленная уверенностью в правдивости подобного обещания может повысить удовлетворенность человека в тот же момент. Дождаться для этого окончания работы вовсе не требуется. Кроме того, сам процесс работы вполне способен вызвать у людей чувства удовлетворения.

Вклад процессуальных теорий в исследования мотивации

- Теория Портера-Лоулера и теория Врума дали толчок к осознанию управленцами необходимости повышения уровня определенности результата как важного фактора повышения эффективности труда.

- Интересно и внимание к наличию обратной связи, при которой уже полученный результат и справедливость предшествующего вознаграждения способны оказать влияние на мотивацию к будущей работе.

- Теория С. Адамса обращает внимание на крайне важную проблему обеспечения справедливости стимулирующих мер.

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Брасс, А.А. Основы менеджмента : учеб.пособие / А.А. Брасс – Минск : Экоперспектива, 1999. – 239 с.
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури ; пер. с англ. А.Н. Медведь. – 3-изд. – М. : Вильямс, 2007. – 672 с.
3. Егоршин, А.П. Управление персоналом : учеб.для вузов / А.П. Егоршин. – 3-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – 720 с.

Лекция №13
Тема: «Контроль и его структура»

Назначение и разновидности контроля

Контроль - это наблюдение и регулирование процессов и деятельности людей в организации для достижения запланированных целей. Это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Цель контроля - обеспечить менеджеров информацией для оценки выполнения запланированных показателей деятельности организации и соответствия разработанным планам в определенный период времени.

Контроль помогает организации приспособиться к меняющимся условиям, сокращает накапливающиеся ошибки.

Функции контроля:

1. **Проверочная** - установление целесообразности, обоснованности, законности решений; проверка их выполнения, соблюдения технических, экологических, правовых и иных норм и нормативов; выявление ошибок и нарушений;

2. **Информационная** - сбор, передача, обработка информации о состоянии объекта;

3. **Диагностическая** - изучение и оценка реального положения дел в организации и ее окружении, выявление основных тенденций его изменения, угроз и возможностей, скрытых резервов;

4. **Прогностическая** - создаёт основу для предположений о будущем состоянии объекта и возможных отклонениях от заданных параметров;

5. **Коммуникационная** - обеспечивает установление и поддержание обратной связи;

6. **Ориентирующая** - контроль дает и обеспечивает поддержание направления деятельности сотрудников, подразделений и организации;

7. **Стимулирующая** - контроль стимулирует к более активной и качественной работе, так как по его итогам возможны поощрения или наказания;

8. **Корректирующая** - контроль предусматривает возможность исправления работы подчиненных;

9. **Защитная** - способствует сохранности ресурсов.

Задачи контроля:

1. Контроль позволяет своевременно обнаружить новые факторы во внешней и внутренней среде организации, подготовиться к ним и своевременно отреагировать на них. С его помощью отслеживаются скрытые (неявные) тенденции в развитии организации, их направление и глубина. Это позволяет разрабатывать более обоснованные и надежные планы.

2. Контроль позволяет своевременно выявить ошибки в работе и оперативно их устранить.

3. Итоги контроля являются основой оценки результатов деятельности организации, работы персонала, эффективности и надежности системы управления.

4. Контроль позволяет скорректировать текущее положение дел и создать необходимые предпосылки для стимулирования.

Виды контроля:

Предварительный контроль. Предварительный или входной контроль производится еще до фактического начала рабочего процесса. Целью данного действия является обеспечить все необходимые условия для бесперебойного функционирования предприятия, то есть определить, готовы ли персонал, система управления, производственная сфера компании к началу работ. Если смотреть с точки зрения управления персоналом, то этот вид контроля в менеджменте позволяет ответить на вопрос, можно ли с помощью данного штата сотрудников решить поставленные перед организацией задачи.

Предварительный контроль в большей части ложится на плечи представителей кадровой службы, которым с помощью тестов и собеседований предстоит определить профессиональную пригодность сотрудников предприятия. Нужно также получить ответ на вопрос, знает ли персонал свои обязанности, права, понимает ли глобальные цели, стоящие перед организацией.

Еще одна составляющая предварительного этапа контроля в менеджменте – оценка финансовых и материальных ресурсов компании. Главные средства оценки финансовой сферы – такие документы, как бюджет или смета организации, а материальные возможности определяются проверкой состояния складских помещений, наличием сырья, гарантированностью поставок.

Текущий контроль. Следующая форма контроля в менеджменте – текущая оценка, которая проводится непосредственно в процессе хозяйственной деятельности компании. Основное предназначение данной процедуры – усовершенствовать производственный процесс и максимально скорректировать его для скорейшего достижения поставленной цели. На данном этапе необходимо выявить все отклонения от заданных рабочих параметров и устранить их. Есть две формы текущего контроля в менеджменте – стратегическая и оперативная. Оперативный контроль проводится в то же время, когда происходит выполнение основной работы, здесь происходит оценка распределения времени, соблюдения последовательности производственных операций, качества труда персонала. Что касается стратегической составляющей, она показывает эффективность использования ресурсов предприятия в рамках достижения глобальной цели. Выясняется, происходит ли во всех подразделениях внедрение новых методов работы, ведется ли поиск более совершенных технологий и т.д.

Заключительный контроль. Третий вид контроля в менеджменте – заключительный, который производится после окончания производственного процесса. Происходит подведение итогов, изучается поведение руководителя и анализируются результаты работы, чтобы скорректировать планы организации на будущее.

Этапы управленческого контроля. Их характеристика

В процедуре контроля различают три этапа:

1) Выработка стандартов и критериев. Установка стандартов первый этап процедуры контроля свидетельствует, насколько близко сочетании функции контроля и планирования *Стандарты* - это конкретные цели, которые можно изменить и ограничить во времени.

Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех ключевых отраслей, которые определяются при планировании. Показателем результативности называется конкретный критерий в определенный период времени, он точно определяет то, что должно быть полученным для достижения поставленных целей.

2) Сопоставление с ними реальных результатов. Сравнение достигнутых результатов с установленными стандартами Менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям Деятельность, осуществляемая на этом этапе контроля, является наиболее заметной частью всей системы контроля Она заключается в определении масштаба отклонений, результатов, передаче информации и ее оценке.

Масштаб допустимых отклонений - границы, в которых отклонение полученных результатов от намеченных не должны вызывать беспокойство Определение масштаба допустимых отклонений - вопрос крайне важен Если взять с слишком большой масштаб, то проблемы, возникшие могут приобретать угрожающий характер Но если масштаб слишком маленький, то организация будет реагировать даже на незначительные отклонения.

Чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономичным. Преимущества системы контроля должны превышать затраты на ее функционирование. Когда прибыль, возникающий при осуществлении контроля, меньше затрат ты на него, то такой контроль не экономический и не продуктивный. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Принцип исключения предполагает, что система контроля должна срабатывать при наличии заметных отклонений от стандартов, иначе она будет не экономической и неустойчивой.

Определение результатов, как правило, - наиболее хлопотный и дорогостоящий этап. Сравнивая определенные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие меры следует применить.

Передача информации. Чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно сообщать соответствующим работникам

организации, как об установленных стандартах, так и о достигнутых результатах.

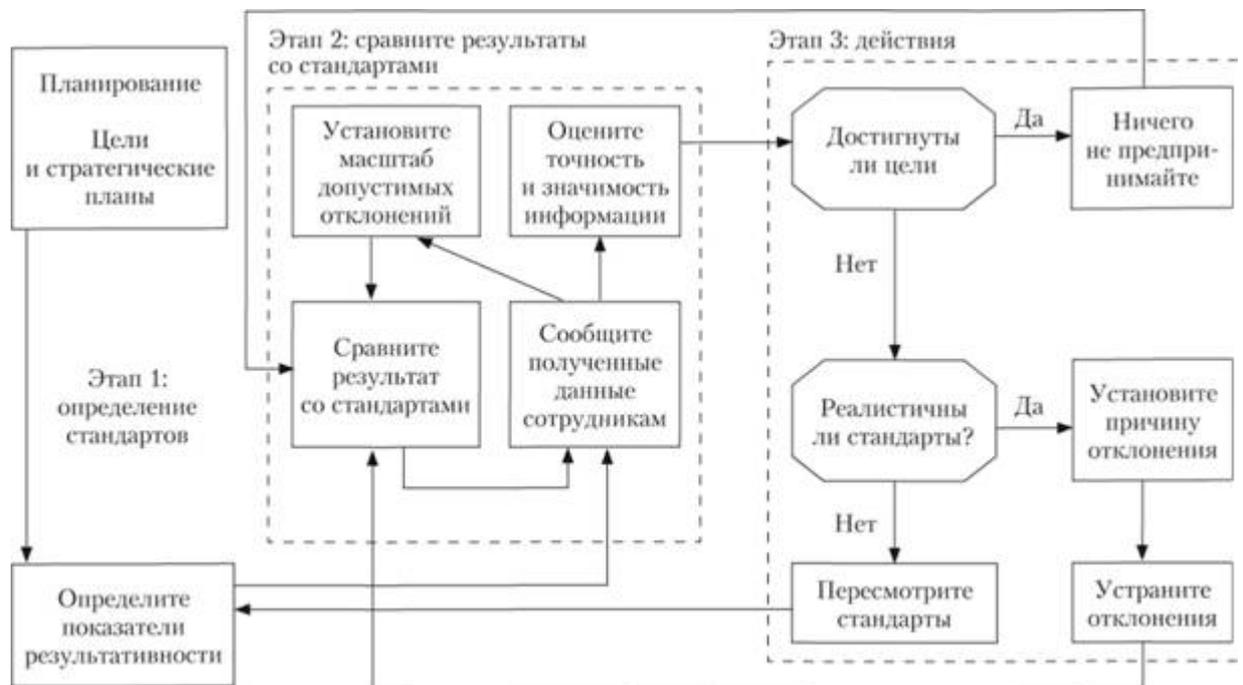
Заключительная стадия этапа сопоставления заключается в *оценке информации* о полученных результатах. Менеджер должен решить, получена ли необходимая информация и насколько она важна для принятия решений. Важная информация - это такая информация, адекватно характеризует исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.

3) Принятие необходимых корректирующих действий. Действия менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: не принимать никаких мер, устранить отклонение или пересмотреть стандарты

Не употреблять никаких мер. Если сравнение фактических результатов со стандартами говорит о том, что определенные цели достигаются, лучше ничего не применять

Устранить отклонения. Сущность корректировки заключается в том, чтобы понять причины отклонений и вернуть деятельность организации в правильном направлении.

Просмотр стандартов. Не все заметные отклонения от стандартов нужно устранять. Иногда стандарты могут оказаться нереальными, поскольку они основываются на планах, а планы - это лишь прогнозы. В процессе просмотра планов нужно просматривать и стандарты.



Модель процесса контроля.

Поведенческие аспекты контроля. Общие требования к эффективному контролю

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации. Так, например, каждого банковского служащего, осуществляющего какие-либо сделки, совершенно недвусмысленно предупреждают, что каждый доллар банка должен проходить по счетам каждый день. Денежные расчеты часто проверяются и перепроверяются старшими служащими, как об этом и говорилось в предупреждении. Аналогично, никто не делает секрета из регулярных проверок качества изделий на заводах. Те сотрудники фирм, которые обладают правом выдавать кредиты или подписывать чеки, твердо знают, что вся финансовая отчетность будет тщательно проверена независимыми аудиторами.

Идея, лежащая в основе желания сделать процесс контроля наглядным и видимым, состоит не в том, чтобы зафиксировать ошибки или мошенничество, а в том, чтобы предотвратить их. Менеджеры надеются, что сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно стараться избегать ошибок, сомнительных сделок и т.п. В свою очередь, это увеличивает возможности контроля максимально сблизить реальные результаты с намеченными.

Возможные негативные последствия

К сожалению, хотя большинство менеджеров хорошо знает о том, что процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников, некоторые забывают о возможностях контроля вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля.

ПОВЕДЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА КОНТРОЛЬ. Сотрудники организации обычно знают, что для оценки результативности их деятельности руководство применяет различные методы контроля. Они знают, что их ошибки и достижения в тех областях, где руководство установило стандарты и наиболее последовательно выполняет процедуру контроля, послужат со всей очевидностью основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому, если сказать, что подчиненные обычно делают то, что начальство хочет увидеть от них при проверке, будет чаще всего правдой.

Анализируя воздействие контроля на поведение людей, Хемптон, Саммер и Уэббер отметили следующее. «Сам факт измерения результатов влияет на поведение людей, работу которых обследуют. Когда начальство измеряет результаты работы подчиненных, оно тем самым включает цепочку познавательных и мотивационных эффектов. Подчиненные стремятся интерпретировать эти измерения как процессы, которые определяют важнейшие аспекты их работы. Они реагируют на это, пытаясь зафиксировать измерения на уровне, который подлежит вознаграждению». В некоторых исследованиях подтверждается тенденция сотрудников всячески подчеркивать работу в тех областях, где проводятся измерения, и пренебрегать той, где подобных измерений не проводится. Такой тип поведения называется **ПОВЕДЕНИЕМ, ОРИЕНТИРОВАННЫМ НА КОНТРОЛЬ**. Необходимо тщательно спроектировать систему контроля с учетом подобных эффектов, иначе она будет направлять сотрудников на то, чтобы хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений, а вовсе не на то, чтобы достичь целей организации.

Например, такая проблема иногда может возникнуть, если оценивать работу коммивояжеров только на основе объема их продаж. Опытные коммивояжеры знают, что звонок в уже знакомое место с большей вероятностью приведет к продаже их товара, чем звонок в незнакомое место. Таким образом, если объем проданных ими товаров в долларах будет единственной оценкой их работы, то коммивояжеры будут сосредоточивать свои усилия на уже знакомых покупателях, не заботясь о перспективах. Если в перечень общих целей организации входит также увеличение ее доли на рынке, чего можно достичь только путем привлечения новых покупателей, то, очевидно, что такое поведение коммивояжеров может привести к отрицательным последствиям. Так, в частности, если фирмы-конкуренты будут успешно увеличивать свои доли на рынке, то доля данной организации будет прогрессивно уменьшаться.

Аналогично, если при оценке деятельности коммивояжеров исходить только из достигнутого ими объема продаж и не учитывать степени удовлетворения ими потребностей покупателя и уровень его обслуживания, то коммивояжеры могут и проигнорировать решение этих жизненно важных задач. Они, например, могут не позвонить клиенту после исполнения его заказа и не спросить, не возникло ли у него каких-либо проблем, не реагировать на возникновение таких проблем и даже не информировать покупателей о новых товарах, представляющих для них потенциальный интерес. Кроме того, если не оценивать коммивояжеров по количеству и качеству информации, нужной их организации и передаваемой ими в отдел маркетинга, то они такую информацию или вообще предоставлять не станут, или будут делать это от случая к случаю. При этом организации значительно труднее достичь важных целей, связанных с разработкой и внедрением новой привлекательной продукции в ответ на изменение потребностей покупателей. В итоге можно заключить, что односторонний контроль может обеспечить эффективное достижение какой-либо одной цели организации, но в

долгосрочном плане он будет препятствовать достижению интегральных целей организации во многих важных областях.

Эта проблема получила дополнительное освещение в исследованиях по практическим вопросам управления в Советском Союзе, где недавно были начаты эксперименты с различными формами материального вознаграждения в целях повышения производительности труда. Оказалось, что когда менеджеров вознаграждали за повышенный объем выпуска продукции, они добивались этих целей за счет отказа от текущего ремонта и планово-предупредительного техобслуживания производственного оборудования. Это приводило к тому, что в последующие периоды времени, когда возникали проблемы ремонта оборудования, выпуск продукции падал. Если же проведение текущего ремонта и планово-предупредительного техобслуживания тоже использовать в качестве стандартов, то подобных трудностей не возникнет.

ПОЛУЧЕНИЕ НЕПРИГОДНОЙ ИНФОРМАЦИИ. Другой потенциальный поведенческий эффект контроля заключается в том, что он может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Так, например, выдвигая новый проект или предлагая новый бюджет, менеджеры могут переоценить объем необходимых ресурсов и недооценить объем возникающих доходов. Если руководство высшего звена по привычке уменьшает бюджетные заявки в ходе их анализа (это один из видов контроля), то завышение заявок увеличивает вероятность того, что нижестоящие менеджеры получают именно те суммы, которые им действительно нужны. Кроме того, если деятельность менеджеров оценивается по тому, насколько хорошо они укладываются в бюджетные рамки, то запрашивая денег больше, чем нужно, они оставляют себе некоторую лазейку. Такие менеджеры могут совершать ошибки, но в то же время формально их деятельность будет оцениваться достаточно высоко. Аналогично менеджеры могут стараться устанавливать заниженные цели, увеличивая вероятность реального их достижения и получения вознаграждения в период подведения итогов. Проблема, возникающая в этих случаях, состоит в том, что контролеры не знают, сколько и каких ресурсов надо затратить и каких целей организация может достичь на самом деле. Все это может привести к тому, что будут упущены важные возможности для развития организации.

Рекомендации науки о поведении по проведению эффективного контроля

Ньюмен сформулировал несколько рекомендаций для менеджеров, которые хотели бы избежать непреднамеренного негативного воздействия контроля на поведение сотрудников и, таким образом, повысить его эффективность. Эти рекомендации таковы.

УСТАНАВЛИВАЙТЕ ОСМЫСЛЕННЫЕ СТАНДАРТЫ, ВОСПРИНИМАЕМЫЕ СОТРУДНИКАМИ. Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно

достаточно полно и объективно отражают их работу. Кроме того, они должны понимать, чем и как они помогают своей организации в достижении ее интегральных целей. Если же сотрудники видят, что установленные стандарты контроля не полны и не объективны или же попросту «ловят блох», то они могут игнорировать их и сознательно нарушать или же будут испытывать усталость и разочарование.

Менеджеры должны также стремиться к тому, чтобы установленные ими стандарты были бы искренне восприняты и одобрены теми людьми, чью деятельность они будут определять. Как мы уже отмечали, некоторые авторы считают, что для повышения приемлемости стандартов необходимо, чтобы работники сами принимали участие в их разработке. В одной из работ было показано, что реальное участие сотрудников в выработке решений и формировании целей на этапе разработки бюджета привело к значительно более интенсивному их вовлечению в работу организации по достижению ее целей. Мы опишем конкретные методы привлечения сотрудников к разработке стандартов, когда будем рассматривать программно-целевое управление и разработку бюджета с нулевой базой.

УСТАНАВЛИВАЙТЕ ДВУСТОРОННЕЕ ОБЩЕНИЕ. Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это. Профессор Ньюмен считает, что любой руководитель, осуществляющий контроль в организации, — от президента до бригадира — должен откровенно обсудить со своими подчиненными, какие значения ожидаемых результатов будут применяться в качестве стандартов в каждой области контроля. Подобное общение должно увеличивать вероятность того, что работники точно поймут истинную цель контроля и помогут установить скрытые упущения в системе контроля, неочевидные для ее создателей из высшего руководства фирмы.

ИЗБЕГАЙТЕ ЧРЕЗМЕРНОГО КОНТРОЛЯ. Руководство не должно перегружать своих подчиненных многочисленными формами контроля, иначе это будет поглощать все их внимание, и приведет к полному беспорядку и краху. Основной вопрос, который надо задавать при введении того или иного типа контроля, следующий «Необходимо ли это для того, чтобы предотвратить или предупредить значительные отклонения от желаемых результатов?» Кроме того, контролеры-руководители не должны проверять работу чаще и тщательнее, чем это необходимо. Иначе, по понятным причинам, это может просто раздражать.

УСТАНАВЛИВАЙТЕ ЖЕСТКИЕ, НО ДОСТИЖИМЫЕ СТАНДАРТЫ. При разработке мер контроля важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт часто создает мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего же ждет от них организация. Однако согласно мотивационной теории ожидания, можно мотивировать людей на работу для достижения только тех целей, которые они склонны считать реальными. Таким образом, если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы работников.

Аналогично, если стандарт установлен на столь низком уровне, что достичь его не составляет никакого труда, это обстоятельство может оказывать демотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов. Хороший менеджер чувствует разницу в потребностях и возможностях подчиненных и устанавливает стандарты с учетом этих различий.

ВОЗНАГРАЖДАЙТЕ ЗА ДОСТИЖЕНИЕ СТАНДАРТА. Если руководство организации хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, оно должно справедливо вознаграждать их за достижение установленных стандартов результативности. Согласно теории ожидания существует четкая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если работники не ощущают такой связи или чувствуют, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть.

Общие требования к эффективному контролю

Характеристики эффективного контроля:

- 1. Стратегическая направленность контроля, т.е. отражение и поддержание общих приоритетов организации.
- 2. Ориентация контроля на результаты: помогать организации достигать поставленных целей и формировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем.
- 3. Соответствие контролю делу: контроль должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.
- 4. Своевременность контроля: заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению.
- 5. Гибкость контроля: контроль должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям.
- 6. Простота контроля: наиболее эффективный контроль – это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Избыточная сложность ведет к беспорядку. Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.
- 7. Экономичность контроля: любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является еще одним синонимом потери контроля.
- 8. К контролю необходимо привлекать весь персонал, ибо лучший контроль – это сам контроль. Для того чтобы повысить надежность контроля, необходимо расширять границы полномочий персонала.

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Брасс, А.А. Основы менеджмента : учеб.пособие / А.А. Брасс – Минск : Экоперспектива, 1999. – 239 с.
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури ; пер. с англ. А.Н. Медведь. – 3-изд. – М. : Вильямс, 2007. – 672 с.
3. Егоршин, А.П. Управление персоналом : учеб.для вузов / А.П. Егоршин. – 3-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – 720 с.

Лекция №14

Тема: «Руководитель и его роль в управленческой деятельности»

Руководитель и его влияние на деятельность организации. Роли руководителя по Минцбергу

Руководитель – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации деятельности. **Руководитель** несет юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования – наказания и поощрения подчиненных в целях воздействия на их производственную (научную, творческую и пр.) активность. В отличие от лидера **руководитель** обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет группу в других организациях.

Функции руководителя:

- оценка ситуации, разработка, обоснование (т.е. выяснение, насколько реальны, понятны и контролируемы цели) и постановка целей;
- определение и подготовка мероприятий по достижению целей;
- координация деятельности сотрудников в соответствии с общими целями;
- контроль за персоналом и соответствием результатов его деятельности поставленным задачам;
- организация деятельности сотрудников, т. е. использование существующих и создание новых организационных структур для руководства персоналом и его деятельностью;
- информирование сотрудников;
- интерактивное, контактное взаимодействие (коммуникация) – деловое общение с целью получения информации, консультирования, оказания помощи и т.п.;
- формирование системы стимулирования сотрудников и их мотивация;
- делегирование задач, компетенций и ответственности;
- предотвращение и разрешение конфликтов;
- распространение специфических для организации ценностей и норм;
- забота о подчиненных и обеспечение их лояльности;
- формирование сплоченного коллектива и поддержание его дееспособности;
- ослабление чувства неуверенности в действиях персонала и обеспечение организационной стабильности.

Роли руководителя по Минцбергу

Американский ученый Генри Минцберг в своей работе «Природа управленческой деятельности» 1973 г., касаясь деятельности менеджеров,

утверждал, что каждый руководитель играет в процессе управления собственную роль соответственно занимаемой им должности, причем под ролью понимается набор правил и процедур поведения, последовательность их выполнения руководителем. Минцберг сформулировал 10 ролей руководителя, которые в совокупности охватывают все функции управления, выполняемые менеджерами.

Управленческие роли по Г. Минцбергу

Роль	Описание	Характер деятельности
МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ РОЛИ		
Председатель, Главный Руководитель	Символ, глава фирмы.	Церемониал, действия, обязываемые положением, рассмотрение ходатайств.
Лидер	Отвечает за мотивацию действий, активизацию подчиненных, набор и подготовку работников, реализацию решений.	Все управленческие действия с участием подчиненных.
Посредник, связующее звено	Обеспечение контактов, работы информационных служб и систем.	Переписка, совещания, работа с высшими организациями, физическими лицами.
ИНФОРМАЦИОННЫЕ РОЛИ		
Приемник информации, аналитик	Сбор различной информации, рациональное ее использование. Это нервный центр организации	Обработка почты, анализ информации, информационные контакты
Распространитель информации, информатор	Передает внешнюю информацию начальству, коллегам, подчиненным	Рассылка почты, составление информационных сообщений, вербальные контакты
Представитель	Передает внутреннюю информацию фирмы внешним источникам – конкурентам, акционерам, клиентам, властям	Подготовка финансового отчета, ознакомление с новыми проектами, участие во внешних заседаниях

РОЛИ ПО ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ		
Предприниматель	Деятельность, связанная с инновациями, новыми продуктами, услугами, рынками, новой системой управления	Вкладывает собственные средства, средства фирмы, принимая на себя личный риск
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировку действий или планов при возникновении серьезных изменений или угрозе существованию фирмы	Обсуждает стратегические и текущие вопросы управления, решает проблемы, разрабатывает и реализует кризисные планы
Распределитель ресурсов	Отвечает за распределение всех видов ресурсов: трудовых, материальных, технических, научных и других. Одобрят все значимые решения	Формирование бюджета, составление планов работы подчиненных, графиков реализации проектов
Ведущий переговоры	Отвечает за все ведущиеся переговоры: как внутренние (с профсоюзом), так и внешние (с клиентами)	Участие в переговорах, заключение сделок, улаживание конфликтов

Как указывает Минцберг, роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть информационные роли, и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации. Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации.

Например, заведующий секцией магазина каждый день взаимодействует с продавцами. Они приходят к заведующему для получения специального инструктажа о запросах и нуждах клиента, для решения своих

проблем, связанных с работой, а часто просто пообщаться. Заведующий получает большой объем информации о том, как работают секции. Например, в отношении высказывания клиентов о товарах, информация, по большей части, не может быть получена из формальных источников, таких, например, как отчет о проданной продукции. Информация помогает руководителю принимать правильные решения для урегулирования существующих или потенциальных проблем. И когда заведующий или руководитель низового звена видится с управляющим магазина, он передает своему начальнику особенно важные части информации. Они-то и обеспечивают основу для управленческих решений на более высоком уровне.

Власть руководителя. Сравнительная характеристика видов власти

Власть – это возможность влиять на поведение других людей с целью подчинить их своей воле. С понятием «Власть» связано понятие «*властные полномочия*» - это объём прав, которыми располагает руководитель при принятии решений. Организация «пронизана» отношениями власти, без неё нет порядка.

Влияние – это поведение человека, вносящее изменение в поведение, отношение, ощущения другого человека.

Виды власти:

Власть руководителя может принимать разнообразные формы. Так, по классификации Френча и Рейвена, она имеет пять основных форм:

–Законная власть (традиционная) – человек реагирует на должность, то есть выполняет рекомендации начальника. Метод влияния – влияние с помощью традиции власти. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание, и что его или ее долг Роль– подчиняться им. Он или она исполняют приказание влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью;

–Эталонная власть (власть примера) – основана на харизме – силе личных качеств и способностей лидера (характеристики харизматических личностей: внушительная внешность риторика, манера держаться, энергия). Подчинённый хочет ему подражать и выполняет распоряжения. Метод влияния – влияние с помощью личных качеств лидера;

–Власть, основанная на принуждении – это влияние через страх: угроза потерять место, понижение в должности. Эта форма власти приводит к определённому результату, но не способствует раскрытию потенциала работников, требует значительных затрат на жёсткий контроль, в условиях которого у работников появляется желание обманывать руководителей, искажать отчётные данные. Метод влияния – влияние с помощью страха;

–Экспертная власть – подчинённый принимает на веру профессионализм менеджера, его опыт и знания. Но высокий профессионализм менеджера в конкретной области деятельности, например,

технической сфере, не свидетельствует об эффективности его работы как руководителя. Оптимальный вариант: менеджер является лидером, как в профессиональном, так и в организационном отношениях. Метод влияния – влияние с помощью веры в успех;

–Власть, основанная на вознаграждении. Наиболее эффективная форма власти. Главное для менеджера – правильно определить размер вознаграждения. При его недостаточности степень мотивации незначительна. Крайность, когда его размер не соответствует скромным достижениям работника. Применение данной формы власти возможно, если руководитель обладает достаточными ресурсами. Метод влияния – влияние с помощью позитивной поддержки.

Стиль руководства подчиненными. Разновидности стилей руководства и их критерии

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода «почерк» в действиях менеджера.

Возникновение понятия «Стиль руководства» и его изучение можно связать с именем немецкого психолога К. Левина. Выделяют три ставших классическими стиля руководства, которые в 1938г. предложил Курт Левин:

–Авторитарный(директивный) стиль основан на предположении, что все люди по природе ленивы, не любят брать на себя ответственность, и управлять ими можно только при помощи денег, угроз и наказания. Характеризуется высокой централизацией руководства; единоначалием в принятии решений; жестким контролем за деятельностью подчиненных. Сотрудники – исполнители приказов, причем им дается минимум информации. Авторитарный руководитель отказывается от услуг экспертов, мнений подчиненных, не обсуждает свои решения, стремится избежать ситуаций, где он не компетентен.

Методы руководства: приказы, распоряжения, замечания, выговоры, угрозы, лишения льгот. В общении с сотрудниками используются четкий язык, неприветливый тон, резкость, нетактичность; возможна грубость. Интересы дела выше интересов людей.

Руководитель такого типа может привести свою фирму к большому успеху, но также и к полному краху («единоличный хозяин»).

–Демократический(коллегиальный) стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке решений, распределению полномочий и ответственности между руководителем и подчиненным. Руководитель обсуждает с заместителями и сотрудниками наиболее важные производственные проблемы, стимулирует инициативу, информирует коллектив. Общение доброжелательное и вежливое. Создается благоприятный психологический климат. Это хороший «политик»,

«дипломат», «стратег», «хитрая лиса», просчитывающий варианты на много шагов вперед, сочетающий методы убеждения и принуждения. Это доброжелательный и открытый человек, как правило, неподдающийся соблазнам: деньги, женщины и власть.

–**Либеральный (попустительский)** стиль характеризуется минимальной степенью участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель пускает дело на самотек, действует от случая к случаю или когда оказывают давление “сверху” или “снизу”. Руководитель предпочитает не рисковать, отойти от выполнения сложного дела, переложить свои функции и ответственность на других. Никогда не критикует начальство.

Подчиненные предоставлены сами себе, их работа контролируется редко. Общение с подчиненными руководитель ведет конфиденциальным тоном, действует уговорами и налаживанием личных контактов. Критику терпит, соглашается, но ничего не предпринимает. Такой стиль руководства может быть оптимальным только при определенных обстоятельствах: в творческих коллективах, либо когда есть неформальный лидер, фактически управляющий коллективом.

Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это достаточно неустойчивый стиль руководства.

Не существует «плохих» или «хороших» стилей. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и другие факторы обуславливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

Вопреки распространенным стереотипам преобладающий стиль руководства практически не зависит от пола. (Бытует ошибочное мнение, что женщины-руководители более мягки и ориентированы в первую очередь на поддержание хороших отношений с деловыми партнерами, в то время как мужчины-руководители более агрессивны и ориентированы на конечный результат). Причинами разделения стилей руководства скорее могут быть личностные особенности и темперамент, а не половые характеристики. Успешные топ-менеджеры — и мужчины, и женщины — не являются приверженцами только одного стиля. Как правило, они интуитивно или вполне осознанно комбинируют различные стратегии руководства.

При выборе стиля руководства необходимо учитывать три фактора:

–ситуация (стрессовая, спокойная, неопределенная). При дефиците времени, в экстремальных ситуациях, в рыночных условиях оправдан авторитарный стиль;

–задача (насколько четко структурирована). При решении сложных проблем, требующих множественности решений, теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, наиболее приемлем демократический (коллегиальный) стиль;

–группа (ее особенности по полу, возрасту, этнической принадлежности, времени существования, личностным характеристикам). Для сплочения группы, заинтересованной в успехе деятельности, решении задачи, адекватным будет демократический стиль, а в творческих коллективах возможен даже либеральный.

На стиль руководства влияют индивидуальные качества самого руководителя: знания, способности, стиль мышления, интеллект, эмоционально-волевая сфера, особенности характера, но они гораздо труднее поддаются коррекции, чем, например, методика принятия решений.

Американские и японские исследователи в области менеджмента позволили сконструировать «идеальный» образ руководителя, основанный на сочетании как интеллектуальных и личностных, так и деловых, профессиональных качеств:

– Особый стиль мышления – умение мыслить проблемно, перспективно, системно, нешаблонно, оперативно.

– Умение осуществлять деловое общение независимо как от собственного эмоционального состояния, так и от состояния партнера по общению.

– Достоинство и высшая ответственность во всех делах.

– Высокая работоспособность, постоянное стремление быть лучшим, делать все наилучшим образом.

– Умение организовать работу коллектива для достижения поставленных целей.

При выборе стиля руководства следует учитывать и **факторы**, определяющие **процессы межличностного взаимоотношения**:

- зависимость восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Различные люди могут качественно по-разному реагировать на одинаковые воздействия;

- неадекватность отображения человека человеком и неадекватность самооценки. Любой человек что-то скрывает о себе, что-то приписывает себе, т. е. демонстрирует себя таким, каким он хотел бы, чтобы его видели другие;

- сохранение личного статуса, собственного достоинства.

Таблица 1 Эффективность стилей управления

Слагаемые эффективности	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Эффективность достижения цели	Обеспечивает выживание в случае кризиса; Снижение убытков при работе в условиях дефицита; Малые затраты на менеджера; Низкая мотивация сотрудников в экономии ресурсов	Использует рыночные шансы для заинтересованных сотрудников; Снижение убытков при отсутствии менеджера; Большие затраты на координацию работ; Высокая мотивация сотрудников в экономии ресурсов	Предоставляется сотрудникам полная свобода действий для работы и самореализации; Высокие затраты на протяжении всей деятельности организации; Плохая координация работ; Низкая мотивация сотрудников
Эффективность выполнения работ	Быстрое решение; Использование творческого потенциала только лидера; Четкое расположение ролей; Зависимость от лидера	Медленное решение; Использование творческого потенциала лидера и сотрудников; Неясное разделение ролей; Независимость от лидера	Медленное решение; Использование творческого потенциала только сотрудников; Отсутствие разделения ролей; Независимость от лидера
Социальная эффективность	Потеря инициативы среди сотрудников; Только организованная забота о молодежи	Инициативность, предприимчивость сотрудников; Более высокая заинтересованность в будущей смене менеджеров	Инициативность, предприимчивость сотрудников; Отсутствие какой-либо заинтересованности и заботы о персонале и его развитии.

Современные стили руководства

В конце XX века теория и практика менеджмента выдвинули и развили несколько стилей руководства, которые с полным основанием можно назвать современными. Наиболее известными из них стали **пять стилей**: «харизматический», «транзакционный», «сервисный», «интерактивный», «кома

ндный». Все они весьма эффективны, если используются грамотно и с учетом ситуации.

Харизматический стиль руководства основан на безоглядной вере в лидера и его правоту.

Название стиля происходит от слова «харизма» – природной способности человека к лидерству. Главной особенностью такого стиля является то, что все зависит от личности лидера, его убежденности, которая передается подчиненным. Лидер внушает доверие и ведет за собой. Подчиненные даже не пытаются понять на уровне знания поведение лидера. Все строится на эмоционально-подсознательном влиянии, нерассуждающей вере в руководителя.

Источниками влияния харизматических руководителей являются: специфичное, разделяемое сотрудниками видение будущего; системы корпоративных ценностей, которую поддерживают все сотрудники; взаимное доверие лидера и подчиненных. Харизматические руководители обладают способностями внушать сотрудникам веру в возможности достижения высоких результатов. Они могут убедить подчиненных в том, что их интересы совпадают с задачами фирмы. Они способны увлечь работников на реализацию общей идеи.

Если лидер обладает необходимыми знаниями и ответственностью, харизматический стиль руководства, будет весьма эффективным.

Харизматические лидеры могут быть как социально положительными, так и отрицательными. Так, к числу харизматических лидеров можно отнести Мать Терезу, Мартина Лютера Кинга, Адольфа Гитлера. Яркие харизматические лидеры, как правило, ненадолго задерживаются в экономике. Их гораздо больше привлекает политическая и социальная сфера.

Трансакционный стиль – это вовлечение персонала в большие последовательные акции, убедив его в их важности, как для фирмы, так и для сотрудников.

Содержанием действий трансакционных (от акции к акции) руководителей является: разъяснение персоналу характера поставленных задач; создание необходимых структур; обеспечение стимулирования. Отличительными чертами трансакционного стиля руководства является ясность задач и трудовой энтузиазм. Лозунг этого стиля – «дорога ясна и победа видна».

Обычно трансакционные лидеры делают упор на безличные элементы процесса труда – планы, графики. Они трудолюбивы, ответственны, высоко чтут установленные в фирме нормы, правила, традиции.

Акции не должны превращаться в кампанейщину – не завершив одно, хватаемся за другое. Акции должны быть значимыми для фирмы и реальными в смысле возможностей их реализации. В этом случае трансакционный стиль руководства может быть весьма эффективным.

Сервисный стиль руководства – это направление усилий менеджеров на создание условий для решения задач фирмы, труда и отдыха сотрудников.

Руководители такого стиля видят свою роль в обслуживании (сервисе) подчиненных в смысле обеспечения необходимых условий для работы. Правило сервисного стиля руководства гласит: «Надо поставить сотруднику четкую задачу и создать условия для ее выполнения, а затем не мешать ему работать».

Сервисные руководители, таким образом, действуют как бы на двух уровнях: служат реализации как общей задачи фирмы, так и профессиональных потребностей своих подчиненных. Цель обслуживающего (сервисного) руководства – повышение мотивации подчиненных к труду, достижению целей фирмы.

Сервисный стиль хорошо зарекомендовал себя в учебных организациях. Это связано с тем, что такой стиль предполагает свободу творчества, естественное желание к обучению. Причем последнее относится как к преподавателям, так и к учащимся. Цель у них единая, надо лишь создать необходимые условия для учебы.

Интерактивный стиль – это эмоциональное вовлечение персонала в миссию фирмы и устремления руководителя.

Менеджер такого стиля выступает в образной роли «друга-заговорщика», который стремится разделить с подчиненными свою увлеченность работой. Такое «включение» затрагивает широкий спектр эмоций, вплоть до интимных переживаний. Совместно обсуждаются не только дела фирмы, но и многие личные события.

Руководитель интерактивного стиля заботится о достижении консенсуса, активном и увлеченном участии в работе всех членов коллектива, их взаимодействии и взаимопонимании. Интерактивный менеджер всячески поддерживает идею о том, что стремление к достижению целей фирмы расширяет возможности сотрудников в реализации их личных интересов.

Поскольку данный стиль руководства базируется на эмоциональном сопереживании, его часто называют «женским менеджментом».

Интерактивный стиль руководства особенно удачно себя показывает в творческих коллективах: редакциях газет и журналов, радио- и телестудиях, домах и магазинах мод, салонах красоты, консалтинговых фирмах.

Командный стиль руководства – это управление посредством группы (команды).

Управленческая команда – это единый организм, где каждый играет свою роль, и все дополняют друг друга. Их совместный результат не есть простая сумма отдельных усилий. Это всегда общее дело, в которое каждый член команды вносит свою неповторимую лепту.

Формирование управленческой команды – забота лидера. Среди способов ее создания: привлечение единомышленников, приглашение специалистов, делегирования коллегам значительной части полномочий лидера.

Командный стиль руководства за последнее десятилетие уверенно вышел на первое место по своей эффективности. Это связано с тем, что

управление постоянно усложняется. Одному человеку, даже самому способному, просто не под силу решать столь сложные и разноплановые управленческие задачи.

Сегодня в сфере управления твердо установилось следующее правило – каждый «топ-менеджер», а тем более «золотой воротничок» имеет свою управленческую команду. Лидеров-одиночек на верхних этажах управления просто не существует. Они не выдерживают конкуренции с управленческими командами, и «сходят с дистанции» на средних ступенях управленческой лестницы. Таким образом, «командный менеджмент» является одним из самых ярких достижений современной теории и практики управления.

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури ; пер. с англ. А.Н. Медведь. – 3-изд. – М. : Вильямс, 2007. – 672 с.
2. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова.– 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
3. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения : учебник / Н.Л. Карданская. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
4. Тихонравов, Ю.В. Теория управления : учеб.курс /Ю.В. Тихонравов. – М. : Вестник, 1997. – 336 с.

Лекция №15

Тема: «Теоретические основы лидерства. Процессуальные и ситуационные модели лидерского поведения»

Общая характеристика и разновидности лидерства. Основные теории лидерского поведения

Лидерство – это процесс организации работы в группе, где лидером выступает человек, к которому прислушиваются, доверяют. Лидер может быть как назначенным (формальный лидер), так и выбранным группой (неформальный лидер). Последний не имеет никаких полномочий, он равноправный участник группы, к мнению которого по той или иной причине прислушивается коллектив.

В теории лидерства выделяют четыре подхода:

- 1) с позиции личностных качеств;
- 2) поведенческий;
- 3) ситуационный;
- 4) лидерство на основе эмоционального интеллекта.

Подход с позиции личностных качеств (1930-1950 гг.)

Согласно теории личностных черт или теории великих людей, выдающиеся лидеры обладают определенным набором личностных качеств, например такими, как уровень интеллекта, яркая внешность, здравый смысл, инициативность, уверенность в себе, надежность, активность и др.

Однако исследования показали, что лидеры различались между собой по выделенным качествам и по-разному проявляли себя в зависимости от ситуации.

Поведенческий подход

Сторонники поведенческого подхода считали, что эффективность лидера определяется стилем руководства, т.е. привычной манерой поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и способствовать достижению поставленных целей.

Курт Левин первым описывает 3 стиля руководства (поведения лидера): авторитарный, демократический, либеральный.

Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя: руководитель определяет все стратегии группы; никаких полномочий группе не делегируется.

Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении; ответственность не концентрируется, а распределяется.

Либеральное руководство характеризуется минимальным участием руководителя; группа имеет полную свободу принимать самостоятельные решения.

В своем исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно более зависимое и покорное поведение.

По сравнению с демократичным, при либеральном руководстве объем работы уменьшается, ее качество снижается, появляется больше игры и при опросах предпочтение отдается демократичному руководителю.

Дуглас МакГрегор разрабатывает теорию X и теорию Y, известную нам также как теория «Кнута и пряника».

Согласно теории «X»: 1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.

2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.

3. Больше всего люди хотят защищенности.

4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Согласно теории «Y»: 1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Рэнис Лайкерт и его коллеги из Мичиганского университета разрабатывают модель лидерства, согласно которой существует две ориентации руководителя: либо на работу, либо на человека. В дальнейшем он выделил 4 стиля лидерства:

1) *эксплуаторско-авторитарный* (ориентирован на задачу, жесткий и авторитарный лидер). Руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам. Основной стимул — страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.

2) *благосклонно-авторитарный* (отношения авторитарны, но присутствует также ограниченное участие подчиненных в принятии решений). Руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Вознаграждение действительное,

а наказание — потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной структуре.

3) *консультативно-демократический* (отношения руководителя и подчиненного в значительной степени доверительны и открыты). Руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным. Ограниченное включение работников в процесс принятия решений используется для мотивации. Неформальная организация не совпадает с формальной структурой лишь частично.

4) *основанный на участии* (подчиненные принимают участие в принятии решений). Стиль руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали. Формальная и неформальная организации взаимодействуют конструктивно.

По мнению Лайкерта, лидерство, основанное на участии, наиболее эффективно, однако, как показали дальнейшие исследования, — не всегда.

Группа ученых университета штата Огайо, развивая идеи МакГрегора и Лайкерта, провели ряд исследований и внесли существенное дополнение. Предыдущее деление руководителей на субъектов, ориентированных только на работу, и только на людей, — оказывается неверным! Было выявлено, что руководитель может проявлять различную степень внимания к подчиненному и структурированию проблем.

Управленческая решетка Блэйка-Мутона была разработана на основе идей ученых из штата Огайо. За основу были взяты 2 оси: «забота о человеке» и «забота о производстве», различное соотношение координат, которых определяло один из 5 стилей руководства:

1. Страх перед бедностью. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

2. Дом отдыха. Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

3. Авторитет – подчинение. Руководитель заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

4. Организация. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс между эффективностью и хорошим моральным настроением.

5. Команда. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно

приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Наиболее эффективным стилем руководства с точки зрения авторов было поведение руководителя в позиции 5.

Решетка менеджмента

На практике каждый руководитель имеет свой стиль управления, так или иначе сочетающий элементы трех основных стилей. Тем не менее все разнообразие стилей укладывается в «силовом поле» между вектором «внимание к производству» (нацеленность на создание товара) и вектором «внимание к человеку» (нацеленность на гуманное отношение к людям). В результате образуется «решетка» менеджмента, которая дает возможность выделить пять основных характерных типов управленческого управления: а) директора; б) демократа; в) пессимиста; г) манипулятора; д) организатора.

Каковы характеристики этих типов менеджеров?

Менеджер-диктатор (код 9:1) – в основном ориентирован на производство и уделяет минимум внимания конкретным людям. Это жесткий курс администратора, для которого результат – все, а человек – исполнитель. Работа в таких условиях никому не приносит удовлетворения. Диктатор – плохой управляющий.

Менеджер-демократ (код 1:9) – прямо противоположный диктатору. Здесь в основу ставится принцип «быть всегда самим собой». Дела у такого менеджера идут как бы сами собой. Обычно здесь преобладают действия с демократическим перекосом. Польза от этого небольшая.

Менеджер-пессимист (код 1:1) руководствуется девизом «Не вмешивайся в естественный ход событий». Польза от таких людей очень мало.

Менеджера-манипулятора (код 5:5 – центр решетки) удовлетворяют средние достижения. Его девиз: «Не хватать звезд с неба». Главная тактическая линия – компромисс. Здесь проявляется склонность к манипулированию людьми.

Менеджер-организатор (код 9:9) – самый продуктивный тип менеджера, учитывающий нужды производства, а также потребности и интересы людей. Важнейшей характеристикой данного типа является устремленность к инновациям и нацеленность на постоянное развитие организации. Предприятия, где действуют менеджеры – организаторы, обычно процветают. Ведущие фирмы развитых стран прилагают большие усилия, чтобы найти таких менеджеров. Можно сказать, что менеджер данного типа, в сущности, представляет собой эталон современного управляющего. Менеджер-организатор ценит себя и персонал. Он и его подчиненные гордятся успехами и не скрывают их. С другой стороны, неудачи также не замалчивают, они служат уроком на будущее.

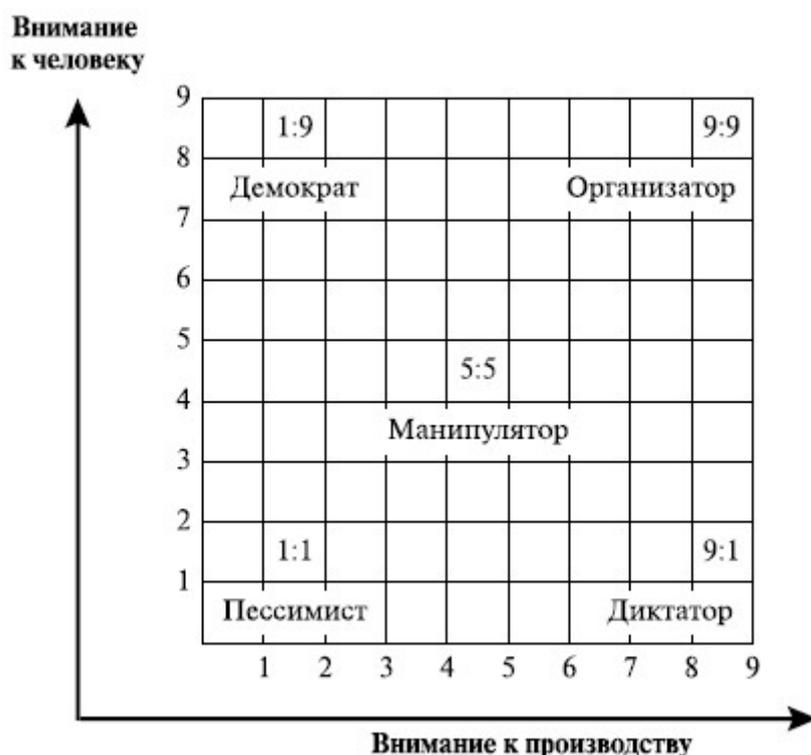


Рис. 1 «Решётка» менеджмента

Разновидности тактики влияния руководителя на сотрудников

Образ действий	Характеристики
1. Рациональное убеждение	Руководитель использует логические аргументы и факты с целью убедить сотрудников в том, что поставленные задачи вполне выполнимы
2. Вдохновляющий призыв	Руководитель выдвигает предложение, которое вызывает энтузиазм сотрудников в силу того, что оно соответствует их ценностям, идеалам и ожиданиям или усиливает их веру в собственные силы
3. Обращение за советом	Руководитель стремится привлечь сотрудников к участию в планировании стратегии, активности или изменений и желает поддержки или присутствия на соответствующих мероприятиях; либо руководитель готов изменить свое предложение в соответствии с пожеланиями подчиненных
4. Использование хитрости	Руководитель стремится поднять настроение сотрудников или проявить себя в лучшем свете, прежде чем обратиться к сотрудникам с просьбой

5. Обмен	Руководитель предлагает сотрудникам обмен услугами, обещает не остаться в долгу или предоставить им определенные блага, если они помогут выполнить задачу
6. Личный призыв	Руководитель апеллирует к чувствам лояльности и дружбы, прежде чем просит подчиненных о чем-либо
7. Коалиция	Руководитель ищет помощи у других с целью убедить своих сотрудников или использует поддержку других как аргумент в пользу согласия подчиненных выполнить его просьбу
8. Легитимация	Руководитель оправдывает свое предложение ссылками на собственный авторитет или доказательствами соответствия того предложения принятым в организации практике, правилам или традициям
9. Принуждение	Руководитель использует требования, угрозы или жесткие напоминания с целью заставить подчиненных выполнить поставленные задачи так, как он это требует

Как видно из табл., эффективное использование власти, а также выполнение руководителем разнообразных функций требуют от него обладания целым рядом качеств.

При выборе стиля руководства должны учитываться следующие факторы:

–ситуация (стрессовая, спокойная, неопределенная). При дефиците времени, в экстремальных ситуациях, в рыночных условиях оправдан авторитарный стиль;

–задача (насколько четко структурирована). При решении сложных проблем, требующих множественности решений, теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, наиболее приемлем демократический (коллегиальный) стиль;

–группа (ее особенности по полу, возрасту, этнической принадлежности, времени существования, личностным характеристикам). Для сплочения группы, заинтересованной в успехе деятельности, решении задачи, адекватным будет демократический стиль, а в творческих коллективах возможен даже либеральный.

На стиль руководства влияют индивидуальные качества самого руководителя: знания, способности, стиль мышления, интеллект,

эмоционально-волевая сфера, особенности характера, но они гораздо труднее поддаются коррекции, чем, например, методика принятия решений.

При выборе стиля руководства следует учитывать и факторы, определяющие процессы межличностного взаимоотношения:

–зависимость восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Различные люди могут качественно по-разному реагировать на одинаковые воздействия;

–неадекватность отображения человека человеком и неадекватность самооценки. Любой человек что-то скрывает о себе, что-то приписывает себе, т. е. демонстрирует себя таким, каким он хотел бы, чтобы его видели другие;

–сохранение личного статуса, собственного достоинства.

Ситуационный подход

Отражает тот факт, что на эффективность лидера влияют не только личностные качества и стиль руководства, но и различные ситуационные факторы, например такие, как потребности и личные качества подчиненных, характер задания, влияние среды, наличие у руководителя информации. Другими словами, руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях. Данный подход оказался наиболее эффективным с точки зрения практики управления. Его представляют четыре ситуационные модели:

- ситуационная модель руководства Фидлера;
- подход Митчела и Хауса «путь – цель»;
- теория жизненного цикла Херси и Бланшара;
- модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Ситуационная модель руководства Фидлера

Фидлер считает, что каждой ситуации соответствует свой наилучший стиль поведения руководителя, но руководитель не может менять свой стиль в зависимости от ситуации. В своей модели Фидлер развивает идеи о лидере, ориентированном на задачу, и лидере, действующем через отношения, но он вводит 3 фактора, влияющие на ситуацию:

1. Отношения руководителя и подчиненных: хорошие (лояльность, доверие, симпатия) и плохие.

2. Структура задачи: структурированная задача (четкость постановки, привычность для подчиненного) и неструктурированная.

3. Должностные полномочия руководителя: сильные (у руководителя много формальной власти, полномочий, может вознаграждать подчиненного) и слабые.

Таким образом, Фидлер выделяет 8 ситуаций, в каждой из которых наиболее эффективен один из стилей лидерования, ориентированный на задачу (т.е. четкое принятие решений, постановка целей, жесткий контроль

над подчиненными), или же ориентированный на человеческие отношения (т.е. путем мотивации и поддержки сотрудников). На практике данная модель может эффективно использоваться, например, при расстановке кадров.



Ситуационная модель Фидлера

Подход «путь – цель» Митчела и Хауса

Согласно данной модели руководитель может влиять на подчиненных в процессе их пути к достижению цели. На разных отрезках пути движения к цели в зависимости от ситуации и потребностей подчинённых лидер применяет один из четырёх стилей руководства.

1. Инструментальный стиль (аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу) проявляется в том, что подчиненным сообщают, чего от них хотят, дают им конкретные указания, что и как нужно делать, тем самым делая роль руководителя группы понятной всем. Руководитель составляет графики работы, поддерживает определенные стандарты исполнения, просит подчиненных придерживаться правил и процедур. Стиль используется, когда подчиненные готовы выполнить задачу, ждут только указания «начать», а также в случаях, в которых характер задачи не вполне однозначен.

2. Стиль поддержки (аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения) характеризуется заботой руководителя о потребностях и благополучии подчиненных. Руководитель поддерживает приятную атмосферу, заботится об условиях труда, он демократичен и открыт. Даже в мелочах такой руководитель старается сделать труд работников более приятным, общение происходит на равных. Стиль эффективен, когда подчиненные нуждаются в самоуважении и приобщении интересам компании.

3. Стиль, поощряющий участие, характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений. Сильный акцент

делается на консультации. Он эффективен в случае, когда для подчиненных важны цели компании и они стремятся участвовать в процессе управления.

4. Стиль, ориентированный на достижение, характеризуется постановкой перед подчиненными довольно трудоемкой цели, ожиданием, что они будут работать в полной мере своих возможностей. Руководитель стимулирует подчиненного к постоянному повышению индивидуального результата, одновременно поддерживает уверенность в способности к сверхэффективной работе. Стиль эффективен в том случае, когда подчиненные стремятся к высокому уровню достижений и уверены в том, что способны достичь такого уровня.

Теория Херси и Бланишара

Ситуационная теория, предложенная Полом Херси (Paul Hersey) и Кеннетом Бланшаром (Kenneth Blanchard), является интересным расширением концепции «решетки лидерства». Здесь основное внимание исследователей было сосредоточено на характеристиках подчиненных, во многом определяющих ситуацию и, следовательно, эффективность поведения лидера. Основное положение теории Херси и Бланишара заключается в том, что сотрудники отличаются между собой по степени их готовности к выполнению задания. Если в подчинении лидера находятся сотрудники, плохо готовые к выполнению задания (такие люди не обучены или слабо владеют профессиональными навыками), ему необходимо применять один стиль, если же сотрудники готовы к выполнению задания (такие люди в совершенстве владеют профессиональными навыками, демонстрируют уверенность в себе и проявляют желание работать) - другой.

Согласно ситуационной теории, лидер может предпочесть один из четырех стилей, возникающих в результате различных сочетаний ориентации на задания с ориентацией на взаимоотношения (эти стили были представлены ранее). Четыре стиля были названы объяснением, убеждением, участием и делегированием.

Стиль объяснения (по своей сути директивный) отражает значительный интерес лидера к заданиям и слабый интерес к людям и взаимоотношениям.

Стиль убеждения основывается на значительном интересе и к заданиям, и к взаимоотношениям. Лидер обосновывает свои решения и дает возможность подчиненным задать вопросы и выяснить детали, касающиеся выполнения заданий.

Стиль участия характеризуется значительным интересом к взаимоотношениям и незначительным интересом к заданиям. Лидер делится своими мыслями с подчиненными и вовлекает их в процесс принятия решений.

Стиль делегирования отражает незначительный интерес и к заданиям, и к взаимоотношениям. Лидер не оказывает серьезной поддержки сотрудникам, потому что ответственность за принятие и выполнение решений лежит на подчиненных.

Суть теории Херси и Бланшара заключается в том, чтобы выбрать стиль, который более всего соответствует уровню готовности (стадии жизненного цикла) сотрудников: их образованности, профессиональным навыкам, самооценке и установкам. Сотрудники могут находиться на низком, среднем, высоком и очень высоком уровне готовности.

Низкий уровень готовности. Когда подчиненные находятся на низком уровне готовности (для которого характерны слабые способности, слабое владение профессиональными навыками, небольшой опыт работы, неуверенность в себе, нежелание взять на себя ответственность), приемлемым является стиль объяснения. В этом случае лидер вынужден подробно объяснять подчиненным, что делать, как и когда. Например, Фил Хейганс (Phil Hagans), владеющий двумя фрайчайзинговыми ресторанами McDonalds, расположенными в северо-восточном районе Хьюстона, приглашает на работу молодых людей. Он использует стиль объяснения, рассказывая новым сотрудникам, как одеваться, как мыть гриль, как вести себя с посетителями и т. д. Хейганс помогает подчиненным развивать профессиональные навыки и приобретать уверенность в себе.

Средний уровень готовности. Стиль убеждения оказывается действенным, когда подчиненные находятся на среднем уровне готовности. Они могут иметь образование и некоторый опыт работы, проявляя при этом уверенность в себе, способности, интерес и желание учиться. В данном случае лидер определяет направление деятельности сотрудников, стимулируя их инициативу и обосновывая свои решения, а не просто дает жесткие инструкции. Например, Кирстии Хиггинс (Kierstin Higgins), основательница Accommodation by Apple - небольшой фирмы, помогающей корпорациям переезжать в новые офисы, - считает, что этот стиль приемлем для молодых сотрудников, проявляющих энтузиазм, но не имеющих значительного опыта работы. Хиггинс стремится к тому, чтобы подчиненные не терялись при столкновении с трудностями, а учились на собственных ошибках.

Высокий уровень готовности. Стиль участия бывает эффективен, когда сотрудники находятся на высоком уровне готовности. В этой ситуации подчиненные, как правило, хорошо обучены, владеют профессиональными навыками и имеют необходимый опыт работы, но испытывают некоторую неуверенность в собственных силах. Здесь лидер может обеспечивать условия для развития персонала, давать подчиненным советы и оказывать им помощь. Например, Эрик Бревиг (Eric Brevig), возглавляющий отдел видеоэффектов в фирме Industrial Light and Magic, использует стиль участия. Он стимулирует развитие творческого начала у художников и аниматоров, вовлекая их в процесс принятия решений. Вместо того чтобы давать сухие инструкции, Эрик поручает подчиненным сложные задания, предоставляя им при этом возможность самостоятельно находить лучшие способы их выполнения.

Очень высокий уровень готовности. Стиль делегирования оказывается эффективным, когда подчиненные прекрасно образованы, имеют богатый опыт работы и готовы взять на себя ответственность за выполнение заданий.

Лидер может возлагать на сотрудников ответственность за принятие и выполнение решений. Такие сотрудники обладают высокопрофессиональными навыками и способностями и имеют положительные установки. Здесь лидер определяет общую цель и предоставляет подчиненным право самостоятельно выбирать оптимальные способы выполнения заданий. В эту категорию сотрудников попадают юристы, профессора колледжей, работники социальных служб. Почти в каждой организации найдутся сотрудники, находящиеся на высоком уровне готовности. Например, во многих ресторанах быстрого питания работают пенсионеры на условиях неполной занятости. Они имеют богатый опыт и положительные установки, поэтому директора ресторанов могут применять к ним стиль делегирования.

Обобщая, можно сказать, что стиль объяснения более всего подходит для сотрудников, находящихся на очень низком уровне готовности, стили убеждения и участия эффективны, когда подчиненные находятся на среднем-высоком уровнях готовности, а стиль делегирования наиболее приемлем, когда сотрудники проявляют очень высокую готовность выполнять задания.

Ситуационная теория Херси и Бланшара легче для понимания, чем модель Фидлера, потому что сфокусирована только на характеристиках сотрудников и не принимает в расчет более широкий контекст. В рамках этой теории лидеру следует оценить подчиненных и выбрать соответствующий стиль. Например, когда Джек Джонсон (Jack Johnson) был назначен управляющим фабрикой, выпускающей автопогрузчики, он предпочел использовать стиль участия, полагая, что подчиняющийся ему операционный менеджер сумеет поддерживать ту же производительность, что и раньше. Однако производительность снизилась в результате участившихся ошибок. Джек был вынужден заново оценить ситуацию и избрать другой способ действий. Во-первых, он определил уровень готовности операционного менеджера как низкий, поскольку тот не решал возникающих проблем и не искал в этом помощи у Джека. Затем он подробно разобрал все ошибки с подчиненным, объяснил ему, что тот должен делать, и стал тщательно контролировать его деятельность. Хотя и не без труда, Джонсону со временем удалось перейти от стиля объяснения к стилю участия, который соответствует более высокому уровню готовности подчиненного выполнять задания.

В этом примере результаты деятельности подчиненного определяются стилем лидера. Поскольку уровень готовности операционного менеджера был низким, Джек установил над ним контроль и стимулировал достижение более высоких результатов.

Лидер может приспосабливать свой стиль применительно к отдельным подчиненным - так, как это описывает теория взаимоотношений. Если какой-либо сотрудник находится на низком уровне готовности, лидер должен вести себя с ним особым образом, объясняя, что, когда и как делать. Если же подчиненный находится на высоком уровне готовности, лидер ставит перед ним общую цель и предоставляет ему свободу самостоятельно искать пути

для ее достижения. Лидеру необходимо точно определить уровень готовности сотрудника и затем применять к нему один из четырех описанных стилей. Преподаватели сталкиваются с серьезными трудностями выбора стилей, потому что ученики и студенты находятся, как правило, на различных уровнях готовности. Рассмотрим, как преодолевает эти трудности Кэрол Мак-Гроу (Carol McGraw), работающая в одной из общественных школ Детройта, штат Мичиган.



Ситуационная модель Херси и Бланшара

Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона

Модель Врума-Йеттона больше ориентирована не на стиль лидерства, а на принятие решений, при этом она подчеркивает отсутствие универсального способа влияния на подчиненных. Выбор стиля зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решений.

Согласно данной модели, руководитель выбирает один из пяти стилей руководства, ориентируясь на помогающие ему в этом древо решений и 7 вопросов: 5 стилей принятия решений по Вруму-Йеттону:

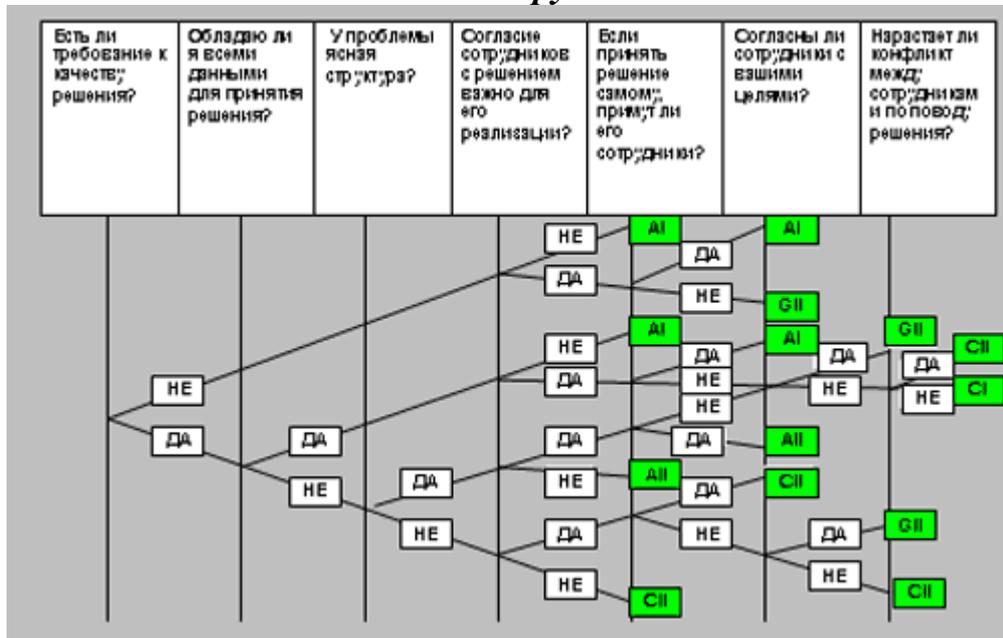
- A1. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у Вас на данный момент информацию.
- AII. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, Вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль Ваших подчиненных в принятии решений – предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений.

- СI . Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем Вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние Ваших подчиненных.

- СII. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем Вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние Ваших подчиненных.

- GII . Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе Вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «Ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

Модель Врума-Йеттона



Принятия решений руководством

Лидерство на основе модели эмоционального интеллекта

Данная концепция считается самой молодой, она была разработана Д.Гоулманом, профессором Чикагского университета в 1980-90 гг. 20 века. Согласно данной концепции, эффективное лидерство означает управление эмоциями других людей.

Лидер, обладающий высоким эмоциональным интеллектом, обладает способностью осознавать собственные чувства и чувства других людей, а также управлять ими.

Навыки и компетенции лидера с высоким эмоциональным интеллектом:

Осознание собственных чувств— умение замечать и осознавать свои чувства, тонко дифференцировать их.

Управление собственными чувствами – умение справиться с разрушительными импульсами и контролировать негативные эмоции; гибко приспосабливаться к ситуации, «настроить» себя на нужный лад – на победу, выигрыш и т.д.

Осознание чувств другого человека– умение проявлять эмпатию (сопереживание чувствам других людей), понимание и быть участливым.

Управление чувствами других людей – умение оказывать эмоциональное воздействие в различных ситуациях взаимодействия с подчиненными, влиять и воодушевлять, урегулировать конфликты, создавать команду и укреплять командный дух, укреплять и поддерживать личные взаимоотношения с работниками, помогать другим в самосовершенствовании, инициировать изменения и вести работников в новом направлении.

С точки зрения теории лидерства модель эмоционального интеллекта предлагает руководителю обратить внимание на развитие и совершенствование всех четырех способностей, связанных с осознанием и управлением эмоциями и чувствами. Данная теория подтверждается целым рядом практических исследований.

Рекомендуемая для изучения литература:

1. Макашева, З.М. Основы менеджмента : учеб.пособие / З.М. Макашева. – М. : КНОРУС, 2004. – 272 с.
2. Егоршин, А.П. Управление персоналом : учеб.для вузов / А.П. Егоршин. – 3-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – 720 с.
3. Карташова, Л.В. Поведение в организации : учебник / Л.В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 220 с.
4. О’Шоннеси, Д. Принципы организации управления фирмой/ Д. О’Шоннеси. – М.: МТ Пресс, 1999. – 296 с.