

Министерство спорта и туризма Республики Беларусь
Учреждение образования
«Белорусский государственный университет физической культуры»

Кафедра менеджмента спорта

МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТА

Теоретические основы менеджмента

Лекционный материал

Минск 2019

Тема 1. Управление и его глобальный характер

В отечественной специальной литературе «управление» в самом общем виде рассматривается как элемент, функция организованных систем различной природы (технических, биологических, социальных), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

Из данного определения можно выделить важнейшую особенность «управления», состоящую в том, что оно используется для характеристики специфической управленческой деятельности человека в различных сферах – неживой и живой природе и социальной жизни.

Управление в организации всегда выступает как диалектическое единство, по меньшей мере, двух элементов – объекта управления и субъекта управления.

Под субъектом управления понимается физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие (тот, кто управляет). От субъекта управления необходимо отличать субъект управленческой деятельности. Последний может быть только физическим лицом, живым человеком.

Специфика субъекта определяет разные виды управления.

Если субъектом управления выступает государство, то речь идет о государственном управлении.

Там, где власть олицетворяют жители населенных пунктов и административных территорий, функционирует местное самоуправление.

Если власть сосредоточена в собственности, принадлежащей тем или иным экономическим субъектам, то речь идет о менеджменте.

В случае, когда субъектом воздействия являются многообразные общественные объединения, то имеет место общественное самоуправление. (глобальный характер управления)

Объектами управления, т.е. тем, на что направлено властное воздействие субъекта управления, могут выступать физические и юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы (тот, кем управляют).

Между этими элементами существует связь: прямая и обратная.

Прямая связь характеризуется движением управленческой информации от субъекта к объекту. Обратная связь – это сигналы, выражающие реакцию объекта на управляющее воздействие. Взаимодействуя, эти элементы, образуют управляемую систему.

Субъект управления посредством совокупности выполняемых им функций постоянно оказывает воздействие на свой объект. Под этим воздействием процессы, происходящие в объекте управления, развиваются в соответствии с заданной объекту программой. Но объект в свою очередь оказывает обратное влияние на управление, т.к. содержание управления определяется его объектом.

Таким образом, между субъектом управления и объектом устанавливается постоянная функциональная зависимость. Каждый элемент

в определенных условиях выполняет то функцию действия, то восприятия, т.е. выступает то в роли объекта управления, то в роли субъекта управления.

Само взаимодействие объекта и субъекта управления характеризуется как процесс, имеющий определенные ограничения и осуществляемый в соответствии с определенной целью. Общая логика процесса управления может быть представлена в виде последовательности

Анализ -> Планирование -> Организация исполнения -> Мотивация -> Контроль -> Анализ

Управление в социальных системах существенно отличается от управления в системах механической и даже биологической природы, тем что управляющим и управляемым в социальных системах является *человек*.

Базовой идеей современного менеджмента является идея системности окружающего мира, т.е. взаимосвязанности и взаимозависимости, происходящих в нем событий.

Применение теории систем в управлении облегчило для руководителей задачу увидеть управляемую ими организацию в единстве составляющих ее частей, которые не только взаимодействуют друг с другом, но и неразрывно пересекаются с внешним миром.

За исключением всей Вселенной все находящиеся в ней системы одновременно являются подсистемами.

Система: определение и разновидности.

Под системой (в самом общем виде) понимается совокупность взаимодействующих элементов, составляющих целостное образование, имеющее новые свойства, отсутствующие у ее элементов. Система обладает качествами, которые не присущи элементам до объединения их в систему.

Система – определенная упорядоченная совокупность структурных и (или) функциональных элементов информации, энергии, вещества, образующих целое, обладающее особенностями и свойствами, которые отсутствуют у составляющих ее элементов, взятых в отдельности.

Поскольку люди, их социальные взаимодействия, исполняемые ими социальные роли являются составными компонентами (а именно – социальными компонентами) наряду с техникой и технологией, которые вместе используются для выполнения определенной работы (составляя технические компоненты), всё это вместе взятое называется социотехнической системой.

Системы могут быть открытыми и закрытыми.

Открытые системы обмениваются вещественными (физическими), энергетическими или информационными потоками со средой. Они стремятся ко всё большей степени организованности и различия (пример - живой организм).

Открытые системы характеризуются наличием структуры, уровнем организации, способностью воспринимать воздействие от внешней среды и в свою очередь воздействовать на нее. Рынки товаров, услуг и знаний, правительственные учреждения, конкуренты, технология и многие другие

элементы той среды, которая окружает данную организацию, влияют на цели и планы, способы и эффективной их реализации, и ими нельзя пренебречь.

Вещественная (физическая) система представляет собой совокупность средств производства и производственных процессов по преобразованию предметов труда в готовую продукцию.

Информационная система делится на две подсистемы: управляющую и управляемую. Управляющая подсистема выполняет функцию управления производством. Она включает аппарат управления со всеми работниками и техническими средствами: устройства связи, сигнализации, счетную технику и т.д.

Управляющая подсистема непрерывно посылает в управляемую подсистему информацию в виде управленческих решений. Основой выработки управленческих решений является информация управляемой подсистемы и информация, поступающая из внешней среды. Под влиянием решений осуществляется взаимодействие между элементами системы.

Каждая из подсистем самоуправляемая, но постоянно находится под воздействием других систем.

Система управления носит целостный характер. В ней созданы условия передачи, накопления и преобразования управляющей информации.

Закрытые системы включают в себя часть среды, с которой они обмениваются вещественными, энергетическими или информационными потоками.

Различают 3 класса систем в зависимости от сложности их построения и связей.

Первый класс – объединяет системы с предельно ограниченным количеством элементов, составом и объемом функций и связей.

Второй класс – системы, имеющие большое количество элементов, функций, связей.

Третий класс систем характеризуется сверхсложной структурой. В нем заключено такое огромное количество элементов и устанавливаются настолько сложные связи, что их системы не поддаются ни контролю, ни описанию. Их называют вероятностными.

Основные положения системной методологии.

1. Основопологающей частью системы является элемент.
2. В любую систему входит определенное количество составляющих ее элементов.
3. Не всякая совокупность элементов составляет систему. (ДЮСШ входящие в систему Министерства образования. Если из этой группы исключить ту или иную школу или увеличить их число, то качественно это никак не скажется на группе в целом. Но совсем другое качество приобретает

группа предприятий, если они взаимосвязаны и определенным образом взаимодействуют между собой. Например, если они взаимосвязаны производством продукции, исключить какое-либо предприятие из данной группы безболезненно нельзя.)

4. Любая система по отношению к более высокой иерархической рассматривается как подсистема. (Принцип иерархичности заключается в создании многоступенчатой системы управления, при которой первичные производственные звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем органов следующего уровня. Те в свою очередь подчиняются и контролируются органами следующего уровня и т.д. Цели перед низшими звеньями ставятся органами более высокого по иерархии органа управления.)

5. Система обладает качествами, которые не присущи элементами до объединения их в систему.

6. Взаимодействие между элементами возможно лишь в том случае, когда один элемент способен воздействовать, а другой принимать это воздействие.

7. В систему могут быть объединены не всякие элементы, а только те, которые в составе системы способны решать одну общую для всей системы задачу. Здесь уместно напомнить древнеиндийскую притчу о слоне и семи слепых мудрецах. Каждый мудрец, ощупывая слона, приходит к собственному заключению. Один держась за хвост, сказал: слон - это хлыст; другой, потрогав ухо, произнес: слон - это опахало; третий, ухватившись за хобот, проговорил: слон - это огромная змея; четвертый, упершись в туловище, молвил: слон - это стена; пятый, обхватив ногу, изрек: слон - это колонна и т.д. Мудрецы долго спорили, что такое слон, но так и не смогли ничего доказать друг другу. Все они по-своему правильно указали на какие-то особенности отдельных частей сложной системы "слон", но, если даже сложить все их представления вместе, слона не получится. Целое не равно простой сумме своих частей. Чтобы получить полное и правильное представление о слоне как целостной системе, нужно познать закономерности взаимодействия частей.

8. Система управления является динамичной, т.е. обладает способностью менять своё качественное состояние.

9. Управление осуществляется лишь при наличии в системе параметра, взаимодействуя на который можно изменить течение процесса.

Логика применения системного подхода к рассмотрению объекта управления состоит в следующем:

1. Изначально применяется «системно-элементный» подход. Его суть состоит в необходимости выделения всех элементов, входящих в управляемый объект.

2. Затем выделенные элементы необходимо расположить (структурировать) в какой-то определенной последовательности и взаимосвязи, т.е. реализовать «системно-структурный» подход.

3. Следующий этап «системно-функциональный» - структурирование элементов с учетом их функций. (функциональное

назначение управления обеспечить согласованность кооперированной деятельности людей)

4. Следующий этап «системно-интегративный» подход

5. Реализация «системно-исторического» подхода требует учитывать, что в конкретный момент времени любой объект управления несет в себе остатки прошлого и зачатки будущего.

Преимущества системного подхода.

В настоящее время в менеджменте выделяют различные направления, включающие в себя школы и подходы. Рационалистическое направление в менеджменте включает в себя школу научного управления, административную (классическую) школу управления и школу количественных методов управления. Поведенческое направление включает в себя школу человеческих отношений и поведенческие науки (школа группового поведения). Системное направление включает подходы: системный, процессный, ситуационный. Современные организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимосвязанных подсистем, понимание этого помогает объяснить, почему каждая из школ управления оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Они стремились сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации. Ни одна из школ серьезно не задумывалась над воздействием внешней среды на организацию.

Конструктивная роль (преимущества) системного подхода к управлению, а также к любой управленческой проблеме как к системе заключается в том, что позволяет увидеть широкие возможности и перспективы, а также критические переменные и ограничения, особенности их взаимодействия друг с другом, заставляя ученых и практиков в конкретной области постоянно помнить, что нельзя подходить ни к одному элементу, явлению или к проблеме без учета их предыдущих и последующих взаимодействий с прочими элементами социотехнической системы.

Развитие управленческой мысли и практики в течение XX века, особенно второй его половины, привело к формированию управленческих технологий.

Управленческая технология есть одно из проявлений социальных технологий, отражающее непосредственно управленческие процессы. Её суть, состоит в системном соединении научного знания, управленческих потребностей и интересов, целей и функций управления, возможностей и элементов управленческой деятельности. Она расчленяется на последовательно взаимосвязанные процедуры и операции, которые выполняются более или менее однозначно и имеют целью достижение высокой эффективности.

Система управленческих технологий:

1. Менеджмент
2. Маркетинг
3. Самоменеджмент

Менеджмент выступает в качестве наиболее эффективного, рационального управления деловыми организациями, бизнесом, целью деятельности которого – производство прибыли. Однако не любыми способами, т.к. высокая нравственность и социальная ориентация менеджмента должны соблюдаться неукоснительно. Забота о персонале фирмы, компании, предприятия, благополучии работников, их постоянном профессиональном и должностном росте является важнейшей задачей менеджмента, успешная реализация которой в значительной мере определяет его эффективность.

Маркетинг представляет систему воздействия на рынок.

В качестве примера классического определения современного маркетинга можно остановиться на следующем: "Под **маркетингом** понимается такой вид рыночной деятельности, при котором производителем используется системный подход и программно-целевой метод решения хозяйственных проблем, а рынок, его требования и характер реакции являются критерием эффективности деятельности".

Среди задач **маркетинга** - обеспечить предприятию надежную, достоверную и своевременную информацию о рынке, структуре и динамике спроса, вкусах и предпочтениях покупателей, разработка таких товаров, который наиболее полно удовлетворяет требованиям рынка, налаживание системы их распределения и эффективного стимулирования. Если служба маркетинга на предприятии хорошо проработана, то на товары будет спрос. П.Друкер, известный теоретик маркетинга говорит об этом так: "Цель маркетинга - сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель - так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить клиенту и продаваться сами".

Самоменеджмент

Для того чтобы эффективно и результативно управлять трудом других людей на производстве и в реализации товаров и услуг, необходимо, чтобы руководитель умел управлять собственной профессиональной деятельностью. Наука, которая изучает особенности, структуру и специфику собственного управления называется самоменеджментом (управление сами собой).

Наука о принципах и методах эффективной деятельности коллектива и об умелой организации личного труда – праксеология – свидетельствует, что в основе многочисленных и разнообразных недостатков совместной трудовой деятельности лежит плохое, неэффективное, нецеленаправленное использование времени, отведенного, затрачиваемого на работу.

Тема 2. Менеджмент как наука. Направления, школы и подходы менеджмента

Менеджмент (от англ. Management – руководство, управление, лат. Manus – рука) - многозначный термин, которым обозначаются разные социальные явления:

1. Социальный и экономический институт, влияющий на предпринимательскую деятельность, образ жизни и сферу политики современного общества
2. Совокупность лиц, занятых управленческим трудом в организации
3. Профессия (Профессия – социально-значимый род занятий человека, вид его деятельности)
4. Научная дисциплина, изучающая организационные и социальные аспекты управления.

Менеджмент как научное знание исторически возник на рубеже XIX-XX вв. в рамках индустриальной социологии и почти за сто лет прошел в своем развитии ряд этапов:

Индустриальная социология (от лат. industria - старательность, усердие) – область социологии, изучающая социальную структуру и социальные отношения в индустриальном производстве.

Индустрия (лат. industria – деятельность, усердие) – сфера деятельности, сектор экономики, включающий в себя производство (промышленность), сбыт товаров какого-то рода (в том числе и услуг как товара), сопряжённые секторы и потребительскую аудиторию.)

Период	1885	1920	1930	1940	1950	1960	Наше время
Школы менеджмента							
Школа научного управления	■						
Административная (классическая) школа	■						
Школа человеческих отношений	■						
Школа поведенческих наук	■						
Школа науки управления (количественная школа)	■						
Подходы к управлению							
Процессный подход к управлению	■						
Системный подход к управлению	■						
Ситуационный подход к управлению	■						

Возникновение менеджмента относится к сфере коммерческих организаций, к бизнесу. Для государственного или общественного управления, как правило, употреблялись термины «government

administration» и «publik administration». Однако в последнее время термин «менеджмент» стал активно применяться в различных некоммерческих организациях.

В широком смысле слова **менеджмент** – это наука и практика управления организацией и людьми в этой организации.

Объектом изучения менеджмента является процесс управления на предприятии.

Предметом изучения науки о менеджменте является совокупность инструментов, которые позволяют проводить эффективную управленческую деятельность. К ним принадлежат законы, закономерности, принципы, категории, механизмы, модели и тому подобное.

Субъектом изучения менеджмента являются работники предприятия, которые занимаются управлением.

Несмотря на многозначность содержания понятия «менеджмент» можно выделить характерную для понимания сущность менеджмента черту, которая состоит в том, что менеджмент трактуется как управление в конкретной организации, как «внутрифирменное» управление.

Именно это определяет принципиальное отличие менеджмента от управления.

Менеджмент как система.

Все стороны управленческой деятельности между собой объективно взаимосвязаны. Поэтому любые изменения в какой-то из подсистем вызывают соответствующие изменения во всех других подсистемах.

Система менеджмента представляет собой определенную совокупность элементов, свойства которых подбираются исходя из характера целей и принципов управления тем или иным объектом. Цели управления выступают в качестве системообразующего элемента. Исходя из системной методологии, это означает, что целям должна соответствовать в целом вся система менеджмента и каждый элемент в отдельности. Кроме этого, любой элемент системы также должен соответствовать каждому из остальных.

Тема 3. Системный анализ организации как объекта управления.

Внутренняя и внешняя среда организации

Каждый человек входит в одну или несколько организаций. Подавляющее большинство людей почти всю сознательную жизнь связаны с организациями – являются их членами, или вступают с ними в контакт.

Организации являются основной причиной существования менеджмента и составляют основу мира менеджеров. *Менеджер наемный работник, член организации, который объединяет и координирует работу других ее членов.*

Определение.

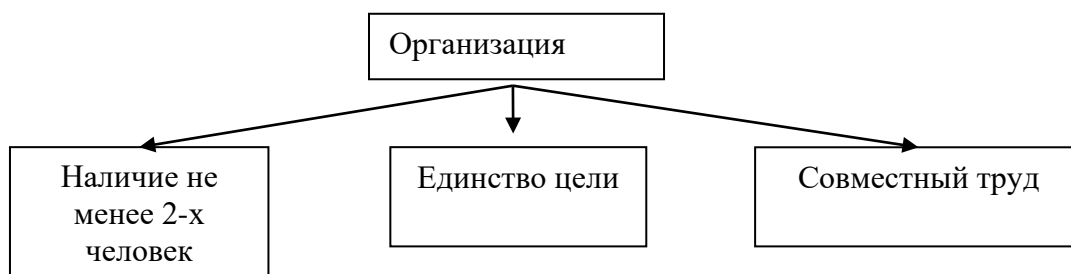
Организация – структура, возникающая в результате преднамеренной договоренности об объединении людей во имя достижения определенной цели.

Организация – это целевая общность.

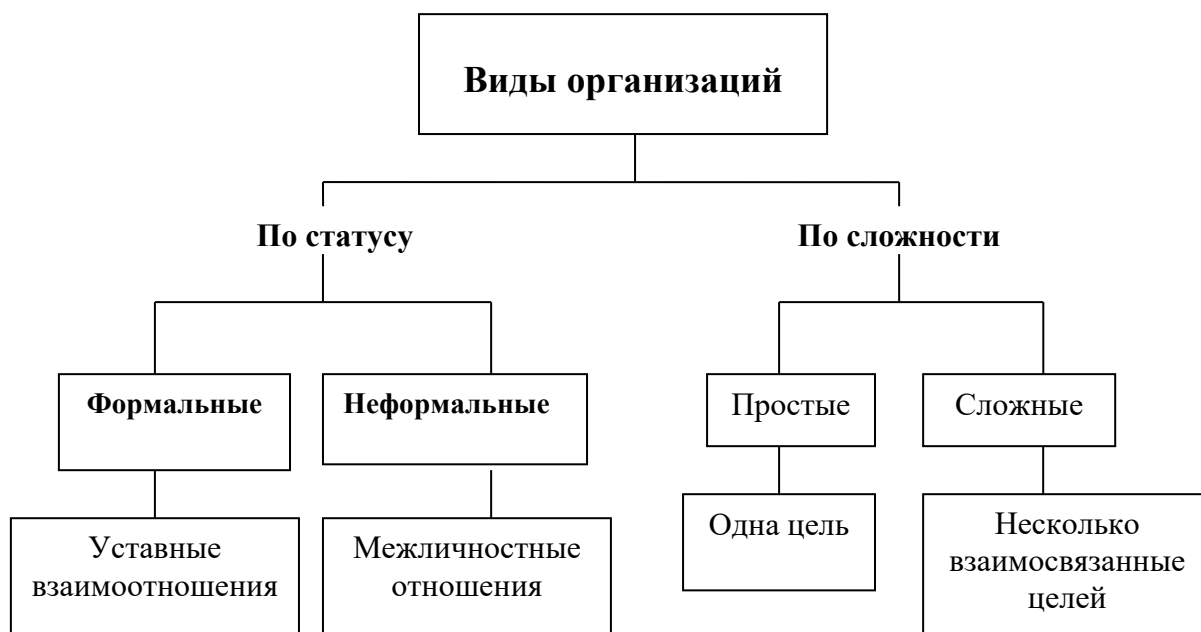
Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Из данного определения можно выделить обязательные требования, предъявляемые к группе людей, чтобы ей считаться организацией:

1. Наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы. (*С какой целью люди объединяются в организации (группы)*).
2. Наличие, по крайней мере, одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы. (*Цель должна социально значимой, ориентированной во внешнюю среду*).
3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.



Существуют важные фундаментальные различия, которые приводят к выделению существенных разновидностей организаций:



Формальные и неформальные группы

Итак, существует два типа групп: формальные и неформальные. Эти типы групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

Формальные группы — это группы, созданные по воле руководства.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри организации, а также формально закрепленные за ними функции и задачи.

В формальной группе предусмотрены только служебные связи между индивидами, и она подчиняется лишь функциональным целям. Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

Формальные организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие организации.



Коммерческие организации – это организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг, распределение прибыли между участниками.

Некоммерческие организации – это организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками организации.

Весь процесс управления относится к созданию и функционированию именно **формальной организации**. Однако, внутри всякой формальной организации существуют и неформальные организации, которые в определенной мере влияют на деятельность формальной организации. Это связано с тем, что каждый член трудового коллектива принадлежит одновременно ко многим группам.

Неформальная группа – это спонтанно возникшая группа людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели. Неформальные (неофициальные) отношения не регламентируются никем и ничем.

Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно

выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние равное или даже большее, чем формальные структуры.

Неформальные организации существуют внутри всех формальных организаций, за исключением, может быть, очень маленьких. Они существенно влияют на многие стороны управления формальными организациями.

Влияние неформальных групп на организацию

Некоторые руководители считают, что неформальная группа – это результат неэффективного управления, однако возникновение данных групп естественно и весьма распространено; они есть в каждой организации.

Неформальные группы несут в себе как отрицательное, так и положительное влияние на деятельность формальной организации. По неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству. Принятые группой нормы могут привести к тому, что продуктивность организации будет ниже той, что определена руководством. Тенденция к сопротивлению всяким переменам и тенденция к сохранению укоренившихся стереотипов могут задерживать необходимую модернизацию производства. Однако такое контрпродуктивное поведение часто является реакцией на отношение начальства к этой группе. Правильно или нет, но члены группы считают, что к ним относятся несправедливо и отвечают так, как ответил бы любой человек на то, что ему кажется несправедливым.

Случаи отрицательной реакции иногда мешают руководителям видеть многочисленные потенциальные выгоды от неформальных организаций. Поскольку для того, чтобы быть членом группы, надо работать в данной организации, преданность группе может перейти в преданность организации. Многие люди отказываются от более высокооплачиваемых должностей в других компаниях, потому что не хотят нарушать социальные связи, которые они приобрели в данной компании. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организации. Например, сильный дух коллективизма, характерный для некоторых организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений, произвольных действий руководства. Даже неформальные каналы связи могут, иногда, помогать формальной организации дополняя формальную систему коммуникаций. Не находя способов эффективного взаимодействия с неформальными организациями или пытаясь подавить их, руководители часто упускают эти потенциальные выгоды.

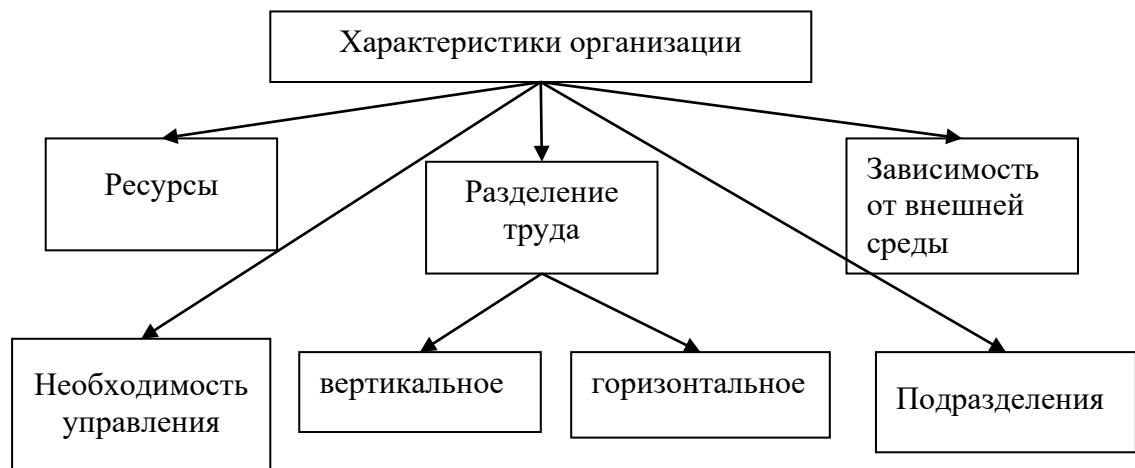
В любом случае, независимо от того, является ли неформальная организация вредной или полезной, она существует, и с ней нужно считаться. Даже если руководство и разрушит какую-то группу, на ее месте обязательно возникнет другая, у которой, возможно, сложится заведомо отрицательное отношение к руководству.

Причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения:

1. Чувство принадлежности
2. Взаимопомощь
3. Защита
4. Общение
5. Симпатия

Общие характеристики организаций.

В рамках менеджмента редко рассматривают небольшие организации, которые имеют единственную нехитрую цель, и руководители которых не интересуются ничем, кроме собственного покоя и благополучия. Предметом рассмотрения в курсе менеджмента является управление сложными организациями. Эти организации различаются размерами и структурой, количественным составом и характером преследуемых целей, особенностями поведения в процессе достижения целей и т. п. Но вместе с тем они имеют общие для всех организаций специфические характеристики:



1. **Ресурсы** – целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения тактических и стратегических целей. Основные ресурсы, используемые организацией - это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология, информация, время. Цели организации связаны с ресурсами.

2. **Зависимость от внешней среды.** Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних условий. Организации полностью зависимы от окружающего мира - от внешней среды – как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

3. **Разделение труда** – горизонтальное и вертикальное. Самой очевидной характеристикой организации является разделение труда. Главной целью

Разделение всей работы на компоненты называется горизонтальным разделением труда. Разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания, позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы, то же самое количество людей работало самостоятельно. В очень маленьких

организациях горизонтальное разделение труда может не проследиваться достаточно четко. Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии, например, является производство, маркетинг, финансы и кадры. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы организация добилась поставленных целей.

Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной – вертикальное разделение труда.

Итак, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. Вторая, называемая вертикальным разделением труда, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

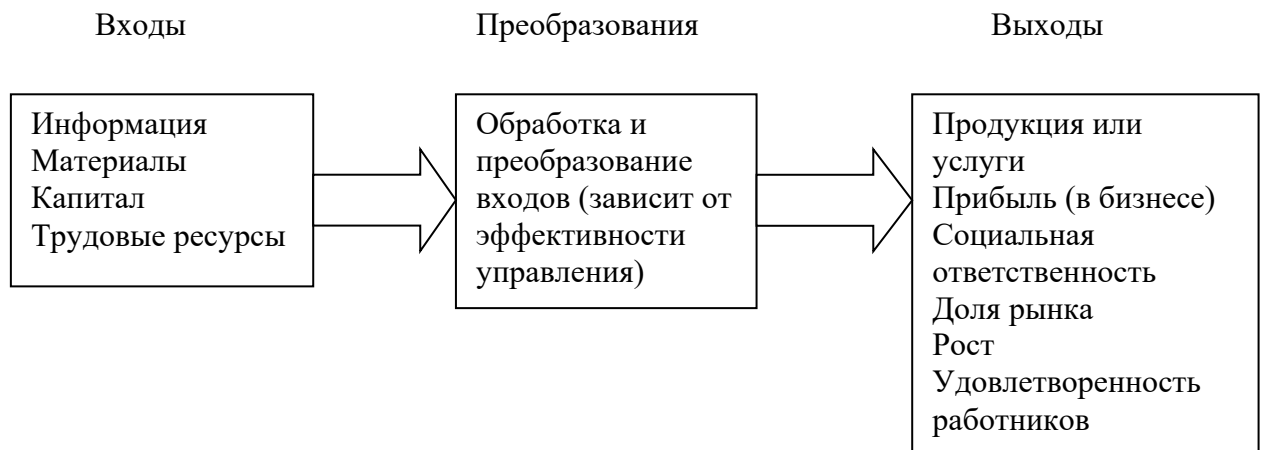
4. **Подразделения** (функциональные области). Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели.

5. **Необходимость управления.** Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации.

Системы делятся на открытые и закрытые. Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой.

Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжать свое функционирование. Выживание любой организации зависит от внешнего мира. (Подходы, развиваемые ранними школами в управлении, не могли удовлетворить всем ситуациям, поскольку в них предполагалось, по крайней мере, неявно, что организации являются закрытыми системами. Они активно не рассматривали среду в качестве важной переменной в управлении).

Структура организации как открытой системы



Данный рисунок представляет собой упрощенное изображение организации как открытой системы. На входе организация получает от окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Эти компоненты называются входами. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция или услуги являются выходами организации, которые она выносит в окружающую среду. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется **добавочная стоимость входов**. В результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж (в бизнесе), реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и т.п.

Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Это, однако, не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

1. Цели. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. **Цели** есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе.

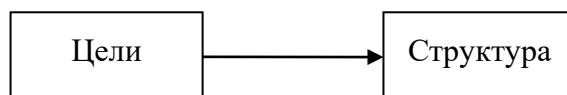
2. Структура организации. Формальные организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений. По отношению к подразделениям используется термин - функциональные области (*их не надо смешивать с функциями управления*). Понятие функциональная область

относится к работе, которую выполняет подразделение для организации в целом.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Специализированное разделение труда присуще любой организации. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление данной работы за *специалистами*, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми, - сверху вниз, до самого первого уровня организации – во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Вертикальное разделение труда, т.е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе.



3. Задачи. Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач.

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

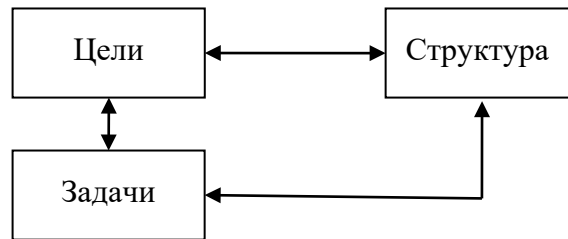
С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет работать успешно.

Характеристики задач. Задачи организации традиционно делятся на три категории.

- Работа с людьми
- Работа с предметами (машины, сырье, инструменты)
- Работа с информацией

Важными моментами в работе являются – это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. Можно сказать, что управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер, и время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

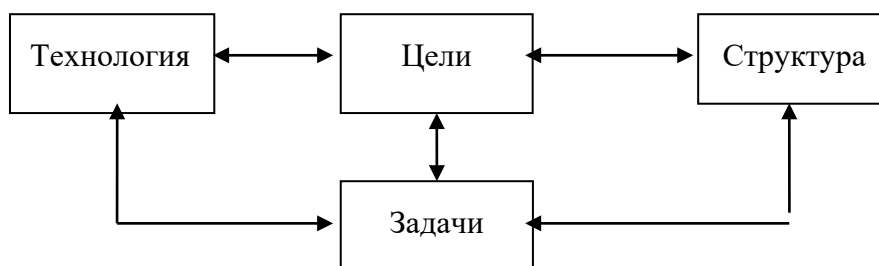
С исторической точки зрения, изменения в характере и содержании задач были тесно связаны с эволюцией специализации. (Пример: Адам Смит «Богатство народов» - Булавки, которые заставили подпрыгнуть весь мир).



4. Технология. **Технология** – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задач включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Влияние этой внутренней переменной на управление в значительной мере определялось тремя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; применением конвейерных сборочных линий.



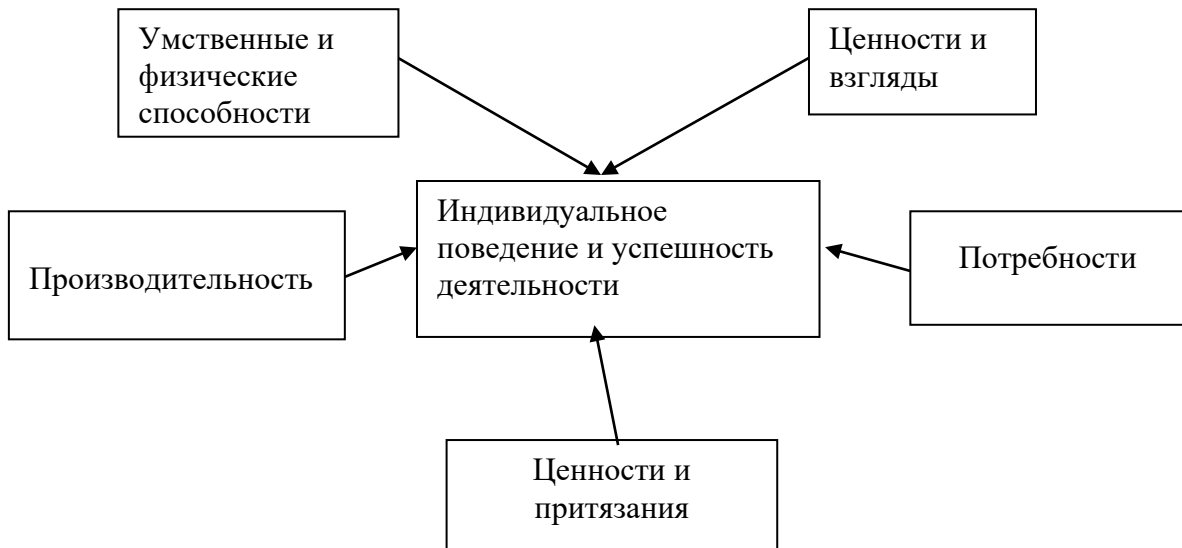
5. Люди. Организация, и руководители, и подчиненные не что иное, как группы людей. Руководство, вообще говоря, достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления, включая и ситуационный подход.

Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение

отдельных людей и групп. Понимание и успешное управление человеческой переменной очень сложно.

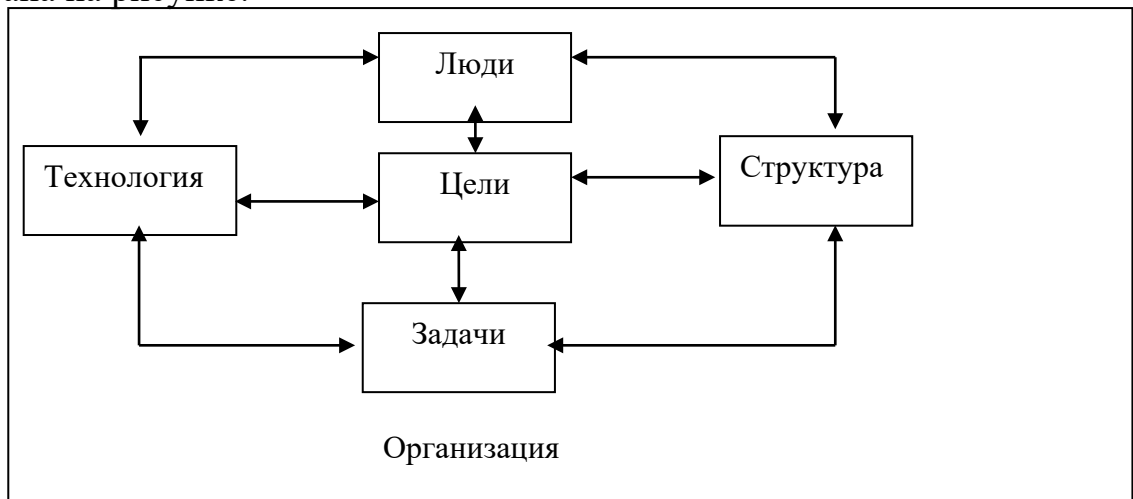
То как ведет себя человек в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды.

Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности.



Мы рассмотрели наиболее значимые из внутренних переменных в организации отдельно в целях упрощения объяснения их основных характеристик. Однако важно понимать, что в управленческой практике эти критические переменные никогда не могут рассматриваться независимо друг от друга.

Каждая из школ управления внесла заметный вклад в понимание различных внутренних переменных, но именно системный подход помог создать концепцию организации как целостности, состоящей из взаимозависимых частей. Модель взаимосвязи внутренних переменных показана на рисунке.



Факторы внутренней среды организации были основным объектом рассмотрения разных школ в теории управления. Каждая школа акцентировала внимание в первую очередь на тех аспектах, на которые, по ее мнению, должно было бы влиять руководство организации в целях ее успешного функционирования. Школа научного управления сосредоточилась в основном, на задачах и технологии управления, школа административного управления – на создании структуры, которая должна обеспечить достижение целей организации, школа человеческих отношений – на людях в организации. Исследователи первых школ уделяли мало внимания факторам, находящимся вне организации. Сегодня это считается недостатком любого подхода в управлении. По сути дела, вклад каждой школы оценивали с точки зрения повышения эффективности достижения целей организации. Поэтому в некотором смысле каждая школа поступала правильно, концентрируясь на внутренних вопросах, поскольку они были относительно важнее для эффективности и выживания организации. Современным же организациям приходится приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и соответственным образом осуществлять изменения внутри себя.

В управленческой мысли представления о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилась в конце 50-х годов прошлого века. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь опутанных связями с внешним миром.

Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. Организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

В этом отношении организации подобны биологическим организмам. Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина, сохранившиеся виды выжили потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. И организации вынуждены приспособливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Внешняя среда – это совокупность экономических и политических условий и других факторов, в которых приходится осуществлять свою деятельность организации.

В их число принято включать те факторы, от которых непосредственно зависит, будет ли успешной деятельность организации и в какой мере. Понятно, что эти факторы должны быть известны организации. Факторы внешней среды организации взаимосвязаны между собой, они взаимно обуславливают друг друга, так же они являются величинами переменными. Факторы внешней среды в стране с развитыми, давно сложившимися и

отлаженными рыночными отношениями, и факторы страны, экономика которой находится в переходном состоянии, одинаковыми и даже сходными быть не могут.

Характеристики внешней среды.

1. Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

2. Сложность внешней среды – это число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

3. Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

4. Неопределенность внешней среды – соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация и уверенностью в точности этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной.

Один из способов определения среды (окружения) и облегчения учета ее влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основные группы: факторы прямого и косвенного воздействия на организацию извне.

Среда прямого воздействия

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации.

К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Среда косвенного воздействия.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них.

К этим факторам можно отнести – состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Тема 4. Принятие управленческих решений

Принятие решений, как и обмен информацией (коммуникация), – составная часть любой управленческой функции.

РЕШЕНИЕ – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям;

РЕШЕНИЕ – это выбор альтернативы.

В управлении принятие решения более систематизированный процесс, чем в частной жизни, так как ставки зачастую много выше. Частный выбор

индивида сказывается, прежде всего, на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников. Управленческие решения могут сильно влиять на жизнь многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, и, возможно, каждого в организации.

Ответственность за принятие важных организационных решений - тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Типы проблем и решений

Менеджеры в процессе своей деятельности сталкиваются с самыми разными типами проблем и решений. В зависимости от характера проблемы, они используют и разные типы решений.

Структурированные проблемы и запрограммированные решения

Некоторые проблемы очень просты. Цель лица, принимающего решение, ясна, проблема знакома, и информация о ней четкая и имеется в полном объеме. Такие ситуации называют структурированными проблемами.

Структурированные проблемы – это простые, знакомые, просто определяемые проблемы.

Запрограммированное решение – повторяющееся решение, которое можно принять шаблонным, привычным методом.

Решения превращаются в программируемые по мере того, как их характер становится повторяющимся и привычным, в результате чего вырабатывается определенный подход к их принятию. Поскольку проблема имеет четкую структуру, менеджеру не приходится тратить силы и средства на разработку сложного процесса ее решения. Принятие запрограммированных решений относительно просто и в значительной мере основывается на предыдущих случаях возникновения подобной проблемы.

Неструктурированные проблемы и незапрограммированные решения

Не все проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры, хорошо структурированы или легко решаются с помощью запрограммированных решений. Многие ситуации в организациях могут быть совершенно новыми или нестандартными, т.е. неструктурированными.

Неструктурированные проблемы – это новые проблемы, для решения которых есть только неоднозначная или неполная информация.

Когда проблема неструктурированная, менеджеру приходится принимать незапрограммированные решения.

Непрограммируемое решение – уникальное решение, требующее нестандартного подхода.

Когда менеджер решает неструктурированную либо какую-либо остро специфическую проблему, готового решения не существует.

Менеджеры низового уровня обычно сталкиваются со знакомыми и повторяющимися проблемами, они чаще всего полагаются на первый тип решений. Проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры, становятся все менее структурированными по мере их продвижения вверх по иерархической лестнице в организации. Это происходит по тому, что менеджеры низового уровня принимают простые и привычные решения самостоятельно и передают вверх по цепочке только те, которые кажутся им нестандартными или слишком трудными. В свою очередь менеджеры высшего уровня поручают своим подчиненным рутинные решения своим подчиненным, потому что сами они занимаются более сложными вопросами.

Большинство реальных управленческих решений не являются ни абсолютно запрограммированными, ни абсолютно незапрограммированными. Это лишь крайности, между которыми находится огромное множество решений.

Использование запрограммированных решений способствует повышению эффективности работы организации, этим объясняется их широкая популярность.

При возможности все управленческие решения должны быть запрограммированными. Само собой разумеется, что принятие подобных решений на высшем уровне организации далеко не всегда реально выполнимо, поскольку большинство проблем, с которыми сталкиваются менеджеры высшего звена, уникальны.

Запрограммированные решения сводят к минимуму возможность управленческого персонала поступать по собственному усмотрению. Это довольно важно, поскольку свобода действий в сфере управления обходится, как правило, очень дорого.

Некоторые организации пытаются экономить, нанимая менеджеров невысокой квалификации, но при этом не разрабатывают для них никаких руководств по запрограммированным решениям, которыми они могли бы следовать.

Подходы к принятию решений

ИНТУИТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ – это выбор, сделанный только на основе *ощущения* того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. Менеджер, полагающийся исключительно на интуицию, сталкивается с непреходящей случайностью. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

РЕШЕНИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА СУЖДЕНИЯХ. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. Решение, основанное на суждении, - это выбор, обусловленный знаниями или

накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению.

РАЦИОНАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

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. 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. Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности.

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.

Требования к управленческому решению:

1. Целевая направленность
2. Обоснованность
3. Иерархическая субординация
4. Адресность
5. Директивность
6. Обеспеченность ресурсами

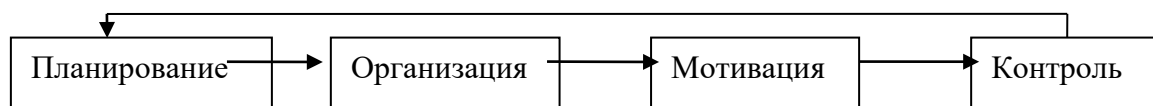
Тема 5. Коммуникации и их значение в управлении

Процесс управления как система взаимосвязанных и взаимообусловленных функций.

Функции занимают одно из центральных мест в теории и практике спортивного менеджмента, т.к. они раскрывают его сущность и содержание отраслевой управленческой деятельности.

Различают общие и конкретные (отраслевые) функции менеджмента.

Общие функции, раскрывая технологию социального управления, универсальны, т.к. характеризуют любой процесс управления не зависимо от его отраслевой специфики и размера управляемой организации. Выделяемые по признаку временной цикличности функции получили название общих (основных) функций менеджмента. Взаимосвязь между этими функциями может быть представлена круговой схемой, показывающей содержание любого процесса управления.



Стрелки на схеме показывают, что движение управленческого воздействия субъекта управления от стадии принятия им решения к управляемому объекту возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и с мотивированием работающих. Для того чтобы получить обратную информацию от управляемого объекта о произошедших в нем изменениях в связи с управленческим воздействием, необходим учет и контроль этих изменений.

Таким образом, общие функции спортивного менеджмента – это обособившиеся в процессе общественного разделения труда специализированные виды деятельности, выражающие направления или стадии целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект.

Конкретные функции спортивного менеджмента.

Функции, выделяемые по содержанию управляемого воздействия на управляемый объект, принято называть конкретными (специфическими или отраслевыми) функциями менеджмента.

Конкретные (отраслевые) функции менеджмента раскрывают содержание управления в отрасли физической культуры, спорта и туризма как особой социально-педагогической системе.

В качестве примера приведем систему конкретных функций МСиТ Республики Беларусь. В положении о МСиТ указывается, что МСиТ в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие функции:

Все общие и конкретные функции отраслевого менеджмента действуют в единстве, образуя определенный организационно-технологический процесс.

Система функций менеджмента в спортивной организации – это комплекс взаимосвязанных во времени и пространстве видов управленческой деятельности, осуществляемых персоналом организации.

Взаимодействие функций менеджмента тесно связаны с организационной структурой организации. Система функций является объективной основой для создания организаций сферы физической культуры, спорта и туризма. Данные организации и их структурные звенья создаются для реализации тех или иных социальных функций, которые закрепляются за соответствующими организациями.

Носителями общих функций отраслевого менеджмента является спортивная или туристическая организация в целом. Носителем конкретных отраслевых функций являются отдельные структурные подразделения (управления, отделы и т.п.) соответствующей физкультурной, спортивной или туристической организации.

Четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общие характеристики: все они требуют **принятия решений**, и для всех необходима **коммуникация**, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческих функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования.

Очевидно, что, если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться.

Планы нельзя выполнить, если они не будут переданы тем людям, которые должны их выполнять. Обычно, если руководство может донести обоснование своих решений до подчиненных, это значительно повышает шансы их успешного выполнения. До тех пор, пока работники не понимают, какое вознаграждение может предложить им организация за хорошо выполненную работу, они не могут быть достаточно мотивированы и хорошо работать на нее. Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.

Менеджеры расходуют на различные виды общения в среднем 80% своего рабочего времени.

Информация – это предмет, средство и продукт труда менеджера.

В процессе управления информация решает две основные задачи:

1. Служит особой формой связи внутри системы, обеспечивает связь системы с внешней средой.

2. Является непосредственно причиной выбора системой определенного варианта своего поведения, основой для разработки управленческого решения.

Управленческая информация представляет собой разнообразные сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы представления. Наибольшую значимость имеет та управленческая информация, которая зафиксирована на каком-либо материальном носителе с необходимыми реквизитами, позволяющими ее идентифицировать (документированная). В практике управления используется и недокументированная информация, получаемая, как правило, по каналам неформальных связей.

Деловое общение в практике менеджмента принято называть коммуникациями.

Процесс коммуникаций и эффективность управления.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей.

Базовые элементы процесса обмена информацией:

1. **Отправитель** – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

2. **Сообщение**, собственно информация, закодированная с помощью символов.

3. **Канал**, средство передачи информации.

4. **Получатель**, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен.

Этапы коммуникационного процесса:

1. Зарождение идеи

Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена.

На этом этапе идея еще не трансформирована в слова и не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель только решил, какую идею он хочет сделать предметом обмена

информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов.

2. Кодирование и выбор канала

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение. Отправитель должен выбрать канал совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту и прочее. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна.

3. Передача

Физическая передача сообщения, которую многие люди по ошибке принимают за сам процесс коммуникации.

4. 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. Однако по ряду причин 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 и помехи.

Обратная связь. 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 опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято... Руководитель не может думать, что все, сказанное или написанное им, будет в точности понято так, как он замышлял. Руководитель, опирающийся на такое ложное допущение, отсекает себя от реальности. Руководитель, который не наладит обратную связь для получателя информации, обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена. Аналогичным образом, если обратная связь с работниками заблокирована, руководитель, в конце концов, окажется изолированным или обманываемым».

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований, двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее, эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

Шум. Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передачи информации шумом называют то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до 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.

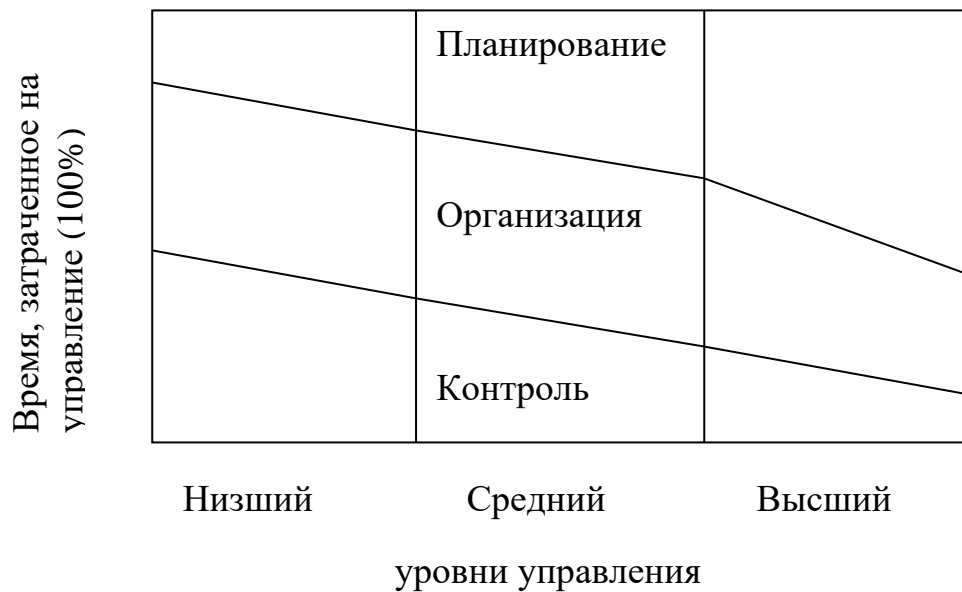
Тема 6. Планирование как функция управления

Планирование как система и ее основные компоненты: целеполагание, прогнозирование и собственно планирование.

«Мудрость – это способность предвидеть последствия совершаемых действий, готовность пожертвовать сиюминутной выгодой ради больших благ в будущем. Планирование – это оружие мудрых, но планирование – это один из самых сложных видов работы, доступных человеку» (Р.Аркофф)

Планирование как одна из основных функций менеджмента представляет собой процесс определения целей и путей их достижения. Важнейшей задачей планирования в организациях является минимизация рисков в ее деятельности.

Следует различать планирование и планы. План - это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей. План является результатом процесса планирования. Планы и планирование имеют различные вариации, и их можно рассматривать с разных точек зрения.



В широком смысле слова под планированием понимают процесс принятия решений, связанных с постановкой целей и задач, выработкой стратегии, распределением и перераспределением ресурсов. В узком смысле планирование – это составление специальных документов (планов).

Планом называется официальный документ, в котором формулируются конечные и промежуточные цели деятельности организации и ее подразделений, а также методы и сроки достижения этих целей.

В условиях рыночных отношений планы не задаются предприятиям сверху, а разрабатываются ими самостоятельно. План становится основой деятельности организаций всех форм собственности и размеров, так как без него невозможно обеспечить согласованность работы подразделений, контролировать результаты, оценивать потребности в ресурсах, стимулировать трудовую активность работников.

Планирование в организациях рассматривается как система, в нее включены не только разные, но взаимосвязанные друг с другом планы, а также планы разные по продолжительности.

Планы в организациях принято разрабатывать, но и согласовывать на всех уровнях управления, а также в приемлемых, доступных для понимания сотрудников формах доводить до рабочих мест.

Высший уровень – стратегическое планирование (долгосрочное)

Средний уровень – тактическое планирование (1-3 года)

Низший уровень – оперативное планирование

Все три типа планов составляют общую систему, которая называется генеральным или общим планом.

Принципы эффективного планирования:

1. Полнота планирования – при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.

2. Точность планирования – при составлении планов используются методы и средства, обеспечивающие точность прогнозов.

3. Ясность планирования – цель и меры планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации.

4. Непрерывность планирования – планирование, это не одноразовый акт, а непрерывный процесс.

5. Экономичность планирования – расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

В рамках функции планирования выделяют подфункции: целеполагание (целепостановка) и прогнозирование.

Целеполагание.

Целеполагание является частью функции планирования. По своему содержанию и роли в управлении целеполагание является основной функцией руководителя. Выработка целей деятельности является по существу частью планирования в деятельности организаций, причем наиболее важной и сложной. Эту сложную задачу потому и берут на себя высшие менеджеры.

Начинается реализация функции целеполагания с определения общей цели организации.

Цель– это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация. Обычно в организации существует не одна цель, целая система целей.

Формулирование цели начинается с установления миссии организации, выражающей смысл ее существования. Выработанные на основе миссии цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть скорее огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации.

Характеристики целей

Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

КОНКРЕТНЫЕ И ИЗМЕРИМЫЕ ЦЕЛИ. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Руководители среднего звена будут иметь ориентир для решения. Также будет легче определить, насколько хорошо организация работает в направлении осуществления своих целей. Это становится важным при выполнении контрольных функций.

ОРИЕНТАЦИЯ ЦЕЛЕЙ ВО ВРЕМЕНИ. *Конкретный горизонт прогнозирования* представляет собой другую характеристику эффективных целей. Следует точно определять не только, что организация хочет осуществить, но также в общем, когда должен быть достигнут результат. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. *Долгосрочная цель*, имеет горизонт планирования,

приблизительно равный пяти годам, иногда больше — для передовых в техническом отношении фирм. *Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет. *Краткосрочная цель* в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года.

Долгосрочные цели обычно имеют весьма широкие рамки. Организация формулирует их в первую очередь. Затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных целей. Обычно, чем ближе горизонт планирования цели, тем уже ее рамки.

ДОСТИЖИМЫЕ ЦЕЛИ. Цель должна быть *достижимой*, — чтобы служить повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации либо из-за недостаточности ресурсов, или из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям. Если цели не достижимы, стремление работников к успеху будет заблокировано и их мотивация ослабнет. Поскольку в повседневной жизни принято связывать вознаграждение и повышение по службе с достижением целей, недостижимые цели могут сделать средства, используемые в организации для мотивации сотрудников, менее эффективными.

ВЗАИМНО ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ЦЕЛИ. Наконец, чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть *взаимно поддерживающими* — т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Прогнозирование как неотъемлемый этап планирования.

Выражение «Руководить – значит предвидеть» характеризует роль прогнозирования в управленческой деятельности и в успешной деятельности организации в целом. Эту мысль неоднократно высказывал и основоположник «классической» школы административного управления А. Файоль, называя «предвидение (prevoiance) сущностью управления». Это — способность «смотреть вперед», выходить за пределы наличного, оценивать будущее и предпринимать соответствующие подготовительные меры.

Функция прогнозирования рассматривается как основной этап реализации функции планирования и выступает связующим звеном между целеполаганием и планированием.

Смысл данной функции заключается в переходе от стратегии «пассивного реагирования» на перемены внешних условий к стратегии «активного упреждения» этих перемен и подготовки к ним. Повышение значения этой функции произошло после распространения ситуационного подхода в менеджменте. Успешное прогнозирование позволяет организации успешно адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде.

Методы прогнозирования

- Интуитивные – использование прошлого опыта, знаний, интеллекта, прозорливости
- Статистические – основаны на большом объеме статистической информации

- Экспертные – основаны на мнении экспертов
- Математического моделирования – целью является учет всех возможных факторов, с помощью которых есть надежда улучшить прогноз.

Стратегическое планирование.

Слово «стратегия» произошло от греческого *strategos*, «искусство генерала».

СТРАТЕГИЯ представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Весь процесс планирования в организации разделяется на 3 уровня: стратегический, тактический и оперативный. Стратегическое планирование - это определение целей и процедур организации в долгосрочной перспективе, тактическое и оперативное планирование - это система управления организацией на текущий период времени. Эти виды планирования соединяют организацию в целом с каждым конкретным подразделением и являются залогом успешной координации действий. Если брать организацию в целом, то планирование осуществляется в следующем порядке:

1. Разрабатывается миссия организации.
2. Исходя из миссии, разрабатываются стратегические ориентиры или направления деятельности (эти ориентиры часто называют качественными целями).
3. Производится оценка и анализ внешней и внутренней среды организации.
4. Определяются стратегические альтернативы.
5. Выбор конкретной стратегии или пути достижения цели. Ответ на вопрос "что делать?".
6. После установления цели и выбора альтернативных путей ее достижения (стратегии) основными компонентами формального планирования являются:

- Тактика (краткосрочные стратегии), или как добиться того или иного результата (ответ на вопрос "как сделать?"). Тактические планы разрабатываются на основе выбранной стратегии, они рассчитаны на более короткий период времени (текущий момент), разрабатываются менеджерами среднего звена, результат такого планирования появляется быстро, и его легко соотнести с конкретными действиями работников;

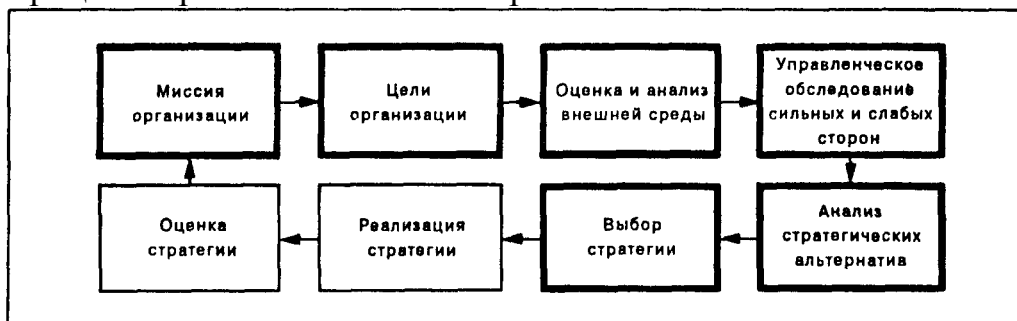
- Политика, или общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей (дополнительный ориентир, чтобы избежать дезориентации и неправильного толкования долгосрочных и тактических планов); (Политика обычно формулируется высшими управляющими на длительный период времени. 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). (Например, брать на работу кадры только определенной квалификации).

- Процедуры, или описание действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации; (По существу, процедура представляет собой запрограммированное решение. 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, или что должно быть сделано в каждой конкретной ситуации. (Когда успешная реализация планов зависит от точного выполнения задания, руководство может посчитать необходимым полностью исключить *всяческую* свободу выбора. (Режим работы, правила приема на работу, правила безопасности и т.д.). 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.)

Процесс стратегического планирования.



Тема 7. Организация как функция управления

Процесс организации как система.

Что бы планы были реализованы, кто-то должен фактически выполнить каждую из задач, вытекающих из целей организации. Для этого руководство обязано найти эффективный способ сочетания внутренних переменных организации. Постановка целей и обеспечение их стратегией, процедурами и правилами способствует решению этой задачи. Организация как процесс представляет собой функцию, которая наиболее очевидно и непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, соответственно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

ОРГАНИЗАЦИЯ как функция управления - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно

работать вместе для достижения его целей.

Основными аспектами организационного процесса являются деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям и взаимоотношения полномочий, которые связывают высшее производство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ - означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими» поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Несмотря на свое фундаментальное значение, делегирование является одной из наиболее непонятных и неправильно применяемых концепций управления. Не понимая полностью необходимости делегирования или того, что требуется для роста его эффективности, многие блестящие предприниматели терпели неудачу именно в то время, когда их организации становились большими.

Делегирование тесно связано с ответственностью и организационными полномочиями.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Под обязательством понимается то, что от индивида ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия. Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно ответственность не может быть делегирована. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы.

Бывший президент США Гарри С. Трумэн надписью на своем столе: «Больше ответственность сваливать не на кого», продемонстрировал понимание своей конечной ответственности за деятельность правительства.

Объем ответственности – одна из причин высоких окладов у менеджеров, особенно руководящих крупными корпорациями.

Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи - организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

ПОЛНОМОЧИЯ представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия делегируются *должностям, а не индивиду*, который занимает ее в данный момент. Это отражено в старой военной поговорке – «честь отдается мундиру, а не человеку». Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Однако, поскольку делегирование невозможно пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий индивиду.

ПРЕДЕЛЫ ПОЛНОМОЧИЙ. Внутри организации пределы полномочий обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия даже, когда это необходимо для выполнения делегированных задач.

В общем случае, пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации. Но даже полномочия высшего руководства ограничены. Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует. Люди подчиняются приказам начальника частично из-за того, что это социально приемлемое поведение. Эти факторы, с одной стороны, ограничивают полномочия, а с другой, поддерживают их. Руководители не могут делегировать полномочия, которые противоречат законам или культурным ценностям, по крайней мере, на долгий срок. Это означает, конечно, что они не могут делегировать обязанности, требующие таких полномочий, и ожидать их выполнения. Иногда эти ограничения сталкиваются с планами организации.

ПОЛНОМОЧИЯ И ВЛАСТЬ. Полномочия и власть часто путают друг с другом. *Полномочия* определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. В отличие от этого, *власть* представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть, не имея полномочий.

Полномочия, другими словами, определяют, что лицо, занимающее какую-то должность, имеет *право* делать. Власть определяет, что оно *действительно может* делать. Способы использования власти могут оказывать положительное или отрицательное воздействие на организацию. Из последующих лекций мы узнаем, что лидерство сильно зависит от власти и люди часто используют власть, чтобы добиваться целей организации.

Линейные и аппаратные (штабные) полномочия

Как уже указывалось, полномочия всегда ограничены. В некоторых

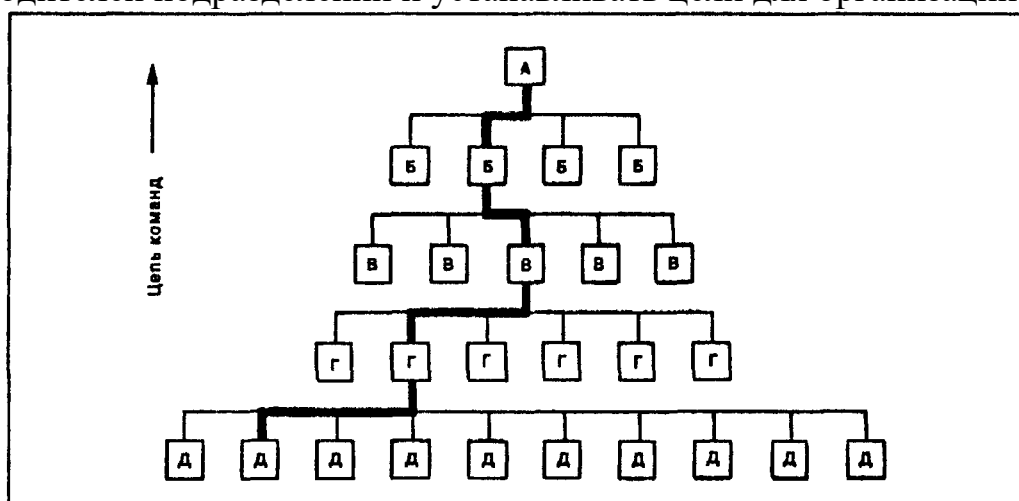
случаях эти пределы изменяют характер полномочий в такой значительной степени, что необходимо рассмотреть отношения между уровнями полномочий, которые проявляются в виде двух общих типов. Они обозначаются как линейные и аппаратные (штабные) полномочия, причем оба типа могут применяться в различных формах.

Типы полномочий (по отношениям между уровнями полномочий)

- Линейные
- Аппаратные (штабные):

ЛИНЕЙНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно линейные полномочия предоставляют руководителю законную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем.

Например, руководитель организации, обладающий полными линейными полномочиями по распоряжению ее ресурсами, может использовать деньги на покупку любого товара путем простого распоряжения бухгалтеру произвести платеж. Этот руководитель также может иметь право принимать решения, каких работников следует принять на работу, какой оклад должен устанавливаться для каждой должности, а также выбирать руководителей подразделений и устанавливать цели для организации.



Цепь команд.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется *скалярным процессом*. Поскольку полномочия распоряжаться людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется *скалярной цепью* или **ЦЕПЬЮ КОМАНД**, которая показана на рис. 2. Вероятно, наиболее наглядным примером цепи команд будет иерархия военных организаций. Военные определенного ранга легко отличаются от военных более высокого или низкого уровня по обмундированию и знакам

различия, здесь иерархия действительно называется цепью команд.

В большинстве организаций все от президента до последнего конторского служащего носят фактически одинаковую одежду, но цепь команд все-таки существует. Джеймс Муни, бывший вице-президент «Дженерал Моторс» и представитель «административной» школы управления, провел исторический анализ военных, правительственных, деловых и религиозных организаций. Он обнаружил, что все они основываются на иерархической системе взаимоотношения начальников и подчиненных. Цепь команд, созданная делегированием полномочий, является характерной чертой всех формальных организаций, кроме самых мелких.

Типы административного аппарата (штабной)

В некоторых ситуациях линейные полномочия не могут обеспечить потребности организации, что привело к появлению административного аппарата (штаба).

Согласно историку управления Клоду Джорджу-младшему, впервые понятие штаба было применено в армиях Александра Македонского (336-323 до н.э.). Трудно, если вообще возможно, офицеру в пылу сражения эффективно командовать своими людьми и одновременно разрабатывать стратегические планы. Но поскольку и планирование, и управление абсолютно необходимы для победы в любой военной операции, то должен быть найден способ их обеспечения. Было принято решение разделить задачу достижения победы в войнах между двумя видами военных специалистов: офицерами, которые составляют планы, и офицерами, которые командуют солдатами в сражении. Но это разделение породило потенциальную проблему. Поскольку солдаты обязаны подчиняться приказам всех офицеров, они легко могли бы запутаться в ситуации, когда приказы, выданные офицером по планированию, противоречат приказам их непосредственного начальника.

Чтобы избежать этого, в армиях Александра полномочия командования людьми были изъяты у плановиков, и этих специалистов обязали помогать старшим офицерам в линейной организации. Плановики, таким образом, могли рекомендовать стратегию и получить возможность ее реализации войсками, но в то же время исключался разрыв запутанной цепи команд. Так как эти плановики были помощниками старшего офицера, их назвали его штабом. Офицеры, которые сражались на линии огня, были названы строевыми офицерами. Военные организации еще сегодня используют эти понятия.

В течение многих лет использование штабного аппарата в современных организациях было относительно ограниченным. Но когда стала стремительно развиваться технология и внешняя среда бизнеса стала более изменчивой и сложной, многим организациям потребовалось большое число разнообразных и квалифицированных кадров. Концепция штаба была расширена и модифицирована, чтобы удовлетворить нужды организаций. В результате сегодня существует множество типов административных аппаратов (штабов) и вариантов штабных полномочий.

Административный аппарат выполняет так много функций в современных организациях, что все их невозможно перечислить. Однако можно классифицировать штабной аппарат по двум или трем основным типам, учитывая функции, которые он выполняет.

Типы административного аппарата:

КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ. Когда линейное руководство сталкивается с проблемой, требующей специальной квалификации, оно может пригласить соответствующих специалистов на временной или постоянной основе. В обязанности этих специалистов входит консультирование линейного руководства в их области знаний. (Юридический отдел, отдел кадров)

ОБСЛУЖИВАЮЩИЙ. Например, отдел кадров ведет личные дела сотрудников, находит и проверяет потенциальных кандидатов на работу и в некоторых случаях предоставляет линейному руководству требуемые кадры. К другим областям, где используется обслуживающий персонал, относятся связи с общественностью, маркетинговые исследования, финансирование, планирование, материально-техническое снабжение, оценка воздействия каких-либо проектов на окружающую среду и юридические проблемы)

ЛИЧНЫЙ АППАРАТ – это разновидность обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. В организации член этого аппарата не имеет никаких полномочий. Когда он действует, то это делается по поручению руководителя.

Хотя личный аппарат не имеет формальных полномочий, его члены могут обладать большой властью. Посредством планирования назначений и фильтрации информации они могут контролировать доступ к руководителю, для которого работают. Это может заставить работников, находящихся на более низкой ступени иерархии, чем их непосредственный начальник, заискивать перед членами личного аппарата, чтобы получить доступ к руководителю. Если руководитель искренне прислушивается к советам своего личного аппарата или зависит от него, то власть этого аппарата значительно возрастает. Личные секретари руководителей высшего ранга часто в состоянии достичь такой власти, которая значительно превышает их формальные полномочия.

Однако следует помнить, что на практике редко можно провести резкую границу между этими типами. Совсем нередко аппарат выполняет как обслуживающие, так и консультативные функции.

Разновидности аппаратных (штабных) полномочий

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ. Полномочия административного аппарата были вначале ограничены консультациями линейному руководству, когда руководство обращалось за советом. Когда аппаратные полномочия сводятся к рекомендательным полномочиям, предполагается, что линейное руководство будет обращаться за консультациями к консультативному аппарату, когда потребуются его

знания. Но линейные руководители не обязаны так поступать. Они могут, по своему выбору, решить проблему, даже не ставя аппарат в известность.

Когда полномочия штабного аппарата являются рекомендательными, он часто должен тратить время, убеждая линейных руководителей в ценности своих услуг и предложений. Даже если за советом к аппарату обращались и его приняли, то линейные руководители все равно могут им пренебречь, что, несомненно, может привести к конфликтам между линейным руководством и административно-управленческим аппаратом.

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ СОГЛАСОВАНИЯ. Поскольку аппарат может испытывать трудности в общении с линейным руководством, фирма иногда расширяет полномочия аппарата до **ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ СОГЛАСОВАНИЙ** с ним каких-либо решений. Когда согласования обязательны, линейное руководство *должно* обсудить соответствующие ситуации со штабным аппаратом, прежде чем предпринять действия или представить предложения высшему руководству. Однако линейные руководители не обязаны на самом деле следовать рекомендациям аппарата.

ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ. Высшее руководство может расширить объем полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководства. Целью **ПАРАЛЛЕЛЬНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ** является установление системы контроля для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок. Неудивительно, что наиболее широко используются параллельные полномочия в правительственных организациях. Например, как палата представителей, так и сенат, должны одобрить все законы прежде, чем они приобретут официальный статус. Президент также обладает параллельными полномочиями в ограниченной степени, но его вето может быть отклонено конгрессом.

Во многих компаниях применяются параллельные полномочия для контроля финансовых расходов, для чего требуются две подписи в случае всех крупных покупок.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ. Аппарат, обладающий **ФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ**, может, как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции. По существу, линейные полномочия президента организации реализуются через аппарат, давая ему право действовать в определенных вопросах. Таким образом, функциональные полномочия устраняют различия между линейными и штабными обязанностями для всех практических целей.

Функциональные полномочия широко распространены, так как комплексные современные организации часто требуют высокой степени единообразия в таких областях, как методы бухгалтерского учета, трудовые отношения и контроль занятости. Им также необходимо в некоторых случаях иметь гарантию, что опыт работников аппарата будет, несомненно, использоваться именно тогда, когда он действительно нужен. Если бы каждое решение аппарата в таких важных областях проходило через всю линейную иерархию крупной организации, слишком много времени тратилось бы напрасно. На схеме организационной структуры функциональные

полномочия обозначаются пунктирной линией.

ЛИНЕЙНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ ВНУТРИ АППАРАТА. Мы описали варианты полномочий, которыми обладает аппарат по отношению к линейной структуре. Важно осознать, что в крупных организациях административный аппарат может состоять из множества людей. В таких ситуациях аппарат представляет собой подразделение с более чем одним уровнем управления. Таким образом, сам штабной аппарат имеет линейную организацию и обычную цепь команд внутри себя. Естественно, менеджеры в аппаратной иерархии обладают линейными полномочиями по отношению к своим подчиненным, независимо от характера полномочий аппарата по отношению к организации в целом.

Тема 8. Системный анализ мотивации как функции управления

Первоначальные концепции мотивации

У любого наемного труда есть одна особенность. Она заключается в том, что условия труда предопределяются менеджерами организации. Они не всегда устраивают тех, кто приходит в организацию трудиться, нередко вынуждено. Если интересы работника и предоставленные ему условия труда не совпадают, или в значительной мере не совпадают, то труд будет порождать к себе у работников разное отношение.

Поэтому поводу представим притчу:

«Работали как-то три человека, которые что-то строили. Занимались- то все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, ответы были разные. Один сказал: «Я дроблю камни», другой сказал: «Я зарабатываю себе на жизнь», третий ответил: «Я строю храм».

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнять данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать возможности группы работников. Руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно «работает» на бумаге, то они также хорошо будут «работать» и в жизни. Но это далеко не так. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее. Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В отношении управления понятию мотивация можно дать такое определение:

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

Сейчас общепризнано, что основные допущения, заложенные в первоначальных концепциях мотивации, неверны, тем не менее, их важно

понять. И хотя руководители в отдаленные времена в большей степени неверно понимали поведение людей, приемы, которыми они пользовались в тех условиях, часто были очень эффективны. Поскольку эти приемы «работали» и применялись много сотен лет, в отличие от пары десятилетий существования современных теорий, первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашей культуре. Многие руководители, особенно те, кто не имеет специальной подготовки, всё еще испытывают сильное влияние этих концепций.

Искушение применить эти простые и прагматичные подходы, скорее всего, будет ошибкой. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованы и обеспечены, чем в прошлом. Поэтому их мотивы трудовой деятельности окажутся более сложными и трудными для воздействия, если не понять, хотя бы что-то в природе мотивации. Исторический обзор первоначальных концепций мотивации позволяет руководителю лучше осознать, что эффективность мотивации, как, впрочем, и всё в управленческой деятельности, связана с конкретной ситуацией.

Политика кнута и пряника

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника. В древних преданиях, античных мифах, сказках можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносит меч над головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли они были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить.

Это было обычным явлением в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 часов в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. В соответствии с концепцией «экономического человека» Адама Смита человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение. Концепция экономического человека позволила вести речь об объективных экономических отношениях и абстрагироваться от человеческих страстей.

Когда, примерно в 1910 году, возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие

«достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей.

Постепенно, однако, благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей, в конце концов, начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Современные теории мотивации

Хотя современные теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации имело явно эволюционный, а не революционный характер. Как отмечалось выше, это не просто теории, подобные башням из слоновой кости. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду. Данные теории имеют свои области применения в практике управления.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Теории мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные.

Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Первичные и вторичные потребности

ПОТРЕБНОСТЬ испытывает человек, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо.

Содержательные теории мотивации представляют попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям.

Большинство психологов соглашались с тем, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.

ПЕРВИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными (потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности). Первичные потребности заложены генетически.

ВТОРИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ по природе своей психологические (потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо). Вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию.

Когда потребность ощущается человеком, она побуждает в нем состояние устремленности. **Побуждение** – это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Например, если вы ощущаете потребность в сложной работе, это может побудить вас попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечивающего его. Получив такое место, вы можете обнаружить, что работа там на самом деле не такая сложна, как вы предполагали. Это может заставить вас работать с меньшим усердием или искать другое место, на котором ваша потребность будет удовлетворена.

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением.

СЛОЖНОСТЬ МОТИВАЦИИ ЧЕРЕЗ ПОТРЕБНОСТИ.

Важно отметить, что не все рабочие испытывают высокую потребность в достижениях и независимости. Существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые, по разумению каждого человека, приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей. Анализируя эту проблему, Стефен Кэрролл и Генри Тоси отмечают:

«Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом. Следовательно, между людьми существует множество различий в отношении тех потребностей, которые для них важны. Что еще более важно, так это то, что есть множество путей и способов удовлетворения потребности конкретного типа. Например, потребность в утверждении собственного «я» одного человека можно удовлетворить, признав его лучшим работником отдела. А удовлетворить аналогичную потребность кого-то другого — означает признать лучшим фасон его одежды, объявив всем, что он одевается лучше других в группе. Конкретный способ, которым человек может удовлетворить свою конкретную потребность, определяется им исходя из его жизненного опыта. Мы узнаем опытным путем, что некоторые ситуации являются более

желательными (вознаграждаемыми), чем другие, и стремимся именно к ним. Других ситуаций мы стараемся избегать».

Таким образом, создание рабочих мест с более сложными задачами и большей ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих рабочих, но отнюдь не для всех. Руководитель должен всегда иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Кроме того, организации, по своей природе, усложняют практическую теорию мотивации, ориентированных на отдельных индивидов. Взаимозависимость работ, недостаток информации о результатах работы отдельных людей, частые перемены в служебных обязанностях из-за совершенствования технологии – все это усугубляет сложность мотивации.

В разговоре о мотивации слово «**вознаграждение**» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ – это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним.

ВНУТРЕННЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ дает сама работа (чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, дружба и общение, возникающие в процессе работы). Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

ВНЕШНИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ – это такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда слышишь само слово «*вознаграждение*». **ВНЕШНЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ** возникает не от самой работы, а дается организацией (зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки).

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Иерархия потребностей по Маслоу

Одним из первых бихевиористов (от англ. behaviour – поведение – одно из направлений в американской психологии, возникшее в начале XX в.) из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют

множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий.

1. *Физиологические потребности* являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. *Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. *Социальные потребности*, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. *Потребности в уважении* включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. *Потребности самовыражения* - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде *строгой иерархической структуры*. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведением людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась. Благодаря более высоким заработкам и социальным благам, даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу.

Теория человеческих потребностей Маслоу дала руководителям весьма полезное описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека. Основная критика теории Маслоу сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей.

Теория потребностей МакКлелланда

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Давида МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Потребность успеха - это потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а *процессом* доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Потребности в причастности - такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Двухфакторная теория Герцберга

Фредерик Герцберг во второй половине 50-х годов с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Группа исследователей опросила 200 инженеров и конторских служащих одной крупной фирмы. Согласно выводам, Герцберга, полученные ответы подразделили на две большие категории, которые были названы «гигиенические факторы» и «мотивация».

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не

вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ – связаны с самим характером и сущностью работы. Их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

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

Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают. Хотя эта теория эффективно использовалась в ряде организаций, в ее адрес раздавались критические замечания. В основном они связаны с методами исследований. Хотя Герцберг сделал важный вклад в понимание мотивации, его теория не учитывает многих переменных величин, определяющих ситуаций, связанные с ней. Впоследствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Хотя содержательные и процессуальные теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации имело явно эволюционный, а не революционный характер.

Процессуальные теории анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий (часто ассоциируется с работами Виктора Врума). **ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ** - базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен

также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание вуза позволит получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

Формула соотношения факторов теории ожиданий

Ожидание того что затраты (усилия) труда дадут желаемые – результаты З-Р	Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение Р - В	Ожидаемая ценность вознаграждения (удовлетворенность вознаграждением) валентность В	МОТИВАЦИЯ
---	---	--	-----------

Ожидания в отношении затрат труда – результатов (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Тренер может ожидать, что если он привлечет на этапе отбора в спортивную секцию настолько-то человек больше, то в конце учебного года он сохранит наполняемость групп и подготовит большее число разрядников. Тренер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратить дополнительные усилия и заполнит всю учебную и отчетную документацию. И так далее. Конечно, люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждения (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Например, если коммивояжер будет уверен, что 10 дополнительных звонков в день действительно приведут к увеличению объема продаж на 15%, то он может и не звонить, если считает, что вероятность адекватного вознаграждения за достигнутые результаты достаточно мала. Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения

определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Например, за выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение **любого** из этих критически важных для определения мотивации факторов будет *мало*, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. (см. рисунок).

Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками. В этой связи можно отметить интересный случай, произошедший в страховой фирме. Для мотивации агентов руководство фирмы объявило, что те, кто выполнит свой план, за счет фирмы поедут с женами на Гавайи на две недели. Руководство было потрясено, когда после начала этой программы некоторые лучшие агенты перестали выполнять свой план. Оказалось, что перспектива поехать на Гавайи даже бесплатно, но со своими женами, далеко не всеми воспринималась как награда.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости.

Теория справедливости – утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать

ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Однако восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры зарплаток сотрудников в тайне, то (как это следует из теории ожиданий) организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

Модель Портера-Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных:

- затраченные усилия,
- восприятие,
- полученные результаты,
- вознаграждение,
- степень удовлетворения.

Согласно модели Портера-Лоулера, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также осознания сотрудником своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

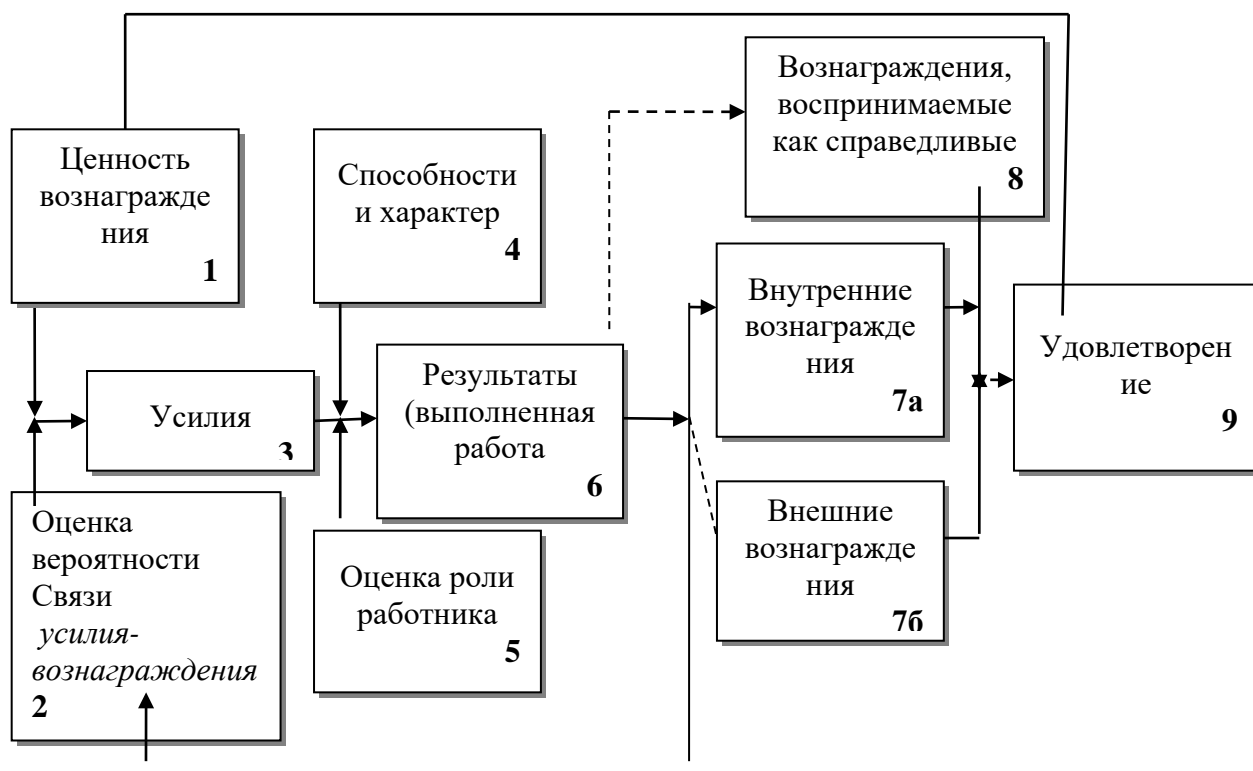
Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом.

Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) – это результата внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. П-Л, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Различные исследования подтверждают точку зрения П-Л о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

В итоге модель П-Л показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.



Модель Портера-Лоулера

Тема 9. Контроль как функция управления и его структура

Контроль как функция управления

Для многих людей контроль означает, прежде всего, ограничение (как цепь для собаки), принуждение, отсутствие самостоятельности и т.п. - в общем, все то, что прямо противоположно нашим представлениям о свободе личности. Вследствие такого устойчивого восприятия, контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых понимается чаще всего неправильно.

КОНТРОЛЬ - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий.

Наиболее существенная роль контроля заключается в получении информации о явлениях, происходящих после тех или иных управленческих воздействиях.

Причины, по которым необходим контроль:

1. Неопределенность

Осуществление функции контроля начинается с того самого момента, когда руководителем были сформулированы цели и задачи и создана организация. Контроль очень важен, если необходимо, чтобы организация функционировала успешно.

Планы, организационные структуры – это всего лишь картины того, каким хотелось бы видеть будущее руководству. Множество разнообразных

обстоятельств может воспрепятствовать тому, чтобы задуманное реализовалось. Изменения законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и других переменных величин окружающей среды могут превратить планы, вполне реальные в момент их формирования, через некоторое время в нечто совершенно недостижимое. Кроме того, даже самые лучшие организационные построения имеют свои изъяны. Специализация и разделение труда, например, могут породить проблемы координации, трения между отдельными бригадами, скучную работу с отсутствием мотивации. Структура, выглядящая привлекательно на бумаге и успешно использовавшаяся в другом месте и в другое время, может и не оправдать всех надежд, возлагающихся на нее руководством данной организации. Еще одним фактором неопределенности, постоянно присутствующим в управлении, являются люди, выполняющие большинство работ в любой организации. Несмотря на многочисленные недавние успех в понимании механизма поведения людей в процессе трудовой деятельности, менеджеры еще очень далеки от того, чтобы сколько-нибудь связано и детально прогнозировать ответную реакцию работников на введение новых инструкций и команд, возложение дополнительных прав и обязанностей.

2. Предупреждение возникновения кризисных ситуаций

Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей. По аналогии с этим, если вы ошиблись при подсчете ваших доходов и расходов, то из-за этого вы можете затем допустить еще более серьезную ошибку, неправильно выписав чек, и тем самым нанести серьезный ущерб свои друзьям, деловым партнерам или своей деловой репутации. Вероятность такого переплетения ошибок в организации весьма велика из-за высокой степени взаимозависимости видов деятельности.

Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация, безусловно обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредит достижению целей организации.

3. Поддержание успеха

Важной является положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Один из важнейших аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей.

4. Широта контроля

Одной из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что *контроль должен быть всеобъемлющим*. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен

осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

ФОРМЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ

Внутренний	Система контроля организуется организацией самостоятельно
Внешний	Контроль со стороны внешних контрольных органов, вышестоящей организацией, государственных органов и т.д.

ВИДЫ КОНТРОЛЯ ПО ВРЕМЕНИ ЕГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ.

По форме осуществления все виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение - это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль аппарату управления необходима обратная связь.

Заключительный контроль выполняется после окончания работы. Заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня

результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно

ПРОЦЕСС КОНТРОЛЯ.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

1. Установление стандартов – точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени.

2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений и принцип исключения.

За исключением ряда специальных случаев, организациям редко бывает необходимо ни на йоту не отклоняться от поставленной цели. На самом деле, одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски параметров цели. Высшее руководство организации устанавливает масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги. Определение масштаба допустимых отклонений – вопрос кардинальный. Если взят слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но, если масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации и будет скорее препятствовать, чем помогать достижению целей организации. В подобных случаях достигается высокая степень контроля, но процесс контроля становится неэффективным. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля.

3. Подготовка необходимых корректирующих действий. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринять. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Ничего не предпринимать: основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать.

Устранить отклонения: система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Естественно, что проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения.

Пересмотр стандартов: не все заметные отклонения от стандартов следует устранять, иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому, что они основываются на планах, а планы – это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

Тема 10. Руководитель и его роль в управленческой деятельности

Руководитель и его роль в управленческой деятельности. Роли руководителя по Минцбергу.

Руководитель (менеджер) - это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. Руководитель достигает цели совместной деятельности благодаря тому, что умножает свои физические и интеллектуальные силы за счёт коллективных сил подчинённых и целенаправленно их использует. Это и является задачей руководителя любого управленческого уровня.

Организация не может существовать без менеджеров, и для этого существует ряд причин:

- менеджеры обеспечивают выполнение организацией его основного предназначения;
- менеджеры проектируют и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями действиями, выполняемыми в организации;
- менеджеры разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющемся окружении;
- менеджеры обеспечивают служение организации интересам тех лиц и учреждений, которые контролируют организацию;
- менеджеры являются основным информационным звеном связи организации с окружением;
- менеджеры несут формальную ответственность за результаты деятельности организации;
- менеджеры официально представляют организацию в церемониальных мероприятиях.

Результат труда руководителя – решение, т.е. специфический вид информации, направляющий функционирование и развитие трудового коллектива. Труд руководителя связан с разработкой и передачей информации.

Современный руководитель может всесторонне проявить себя в работе, лишь активно взаимодействуя с подчиненными, коллегами, руководством и клиентами. Для эффективного сотрудничества он должен обладать высокой культурой коммуникаций, знаниями и навыками делового общения и влияния. Подсчитано, что на вопросы, связанные с управлением сотрудниками, руководитель тратит 80% рабочего времени. Без умения

руководить людьми, совместно решать стоящие перед организацией задачи, эффективное управление в принципе невозможно.

Осуществляя процесс управления, руководитель незаметно для себя применяет определенную модель поведения. Эти модели поведения называются управленческими ролями. Существует несколько типологий, в которые описаны эти роли. Характеризуя содержание работы менеджера, Генри Минцберг отмечает общую черту управленческой работы — роли руководителя. *Роль*, по его определению, является «набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». Менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей определенных организационных подразделений и именно это определяет их служебное поведение. «Отдельная личность может влиять на *характер* исполнения роли, но не на ее *содержание*. Так актеры, менеджеры и другие играют заранее предопределенные роли, хотя, как личности могут давать собственную интерпретацию этих ролей».

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)

Распространитель информации	Передаёт информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передаёт информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации — что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Источник: Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973)

В своих работах Минцберг выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени. Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. 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.

Понятие о стилях руководства. Стиль руководства и результативность производственной деятельности. Классические стили руководства.

Стиль руководства оказывает большое влияние на результативность труда. От того, какими средствами руководитель воздействует на подчиненных, призывает их к работе, каким образом он их мотивирует, учитывает ли потребности, особенности каждого работника, зависит сама производительность, будут ли работники заинтересованы в качестве работы, в результате своего труда.

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле.

Стиль руководства – это стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как субъективных и объективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя

Стиль руководства представляет собой типичную для руководителя систему приемов деятельности, используемую в работе с людьми. Он проявляется в манере руководителя руководить, т.е. делегировать полномочия, и в умении говорить и слушать подчиненных, и в том, как он организует подготовку, принятие и реализацию решений. О нем можно судить и по то как, руководитель ставит цели перед подчиненными и как организует работу по их выполнению.

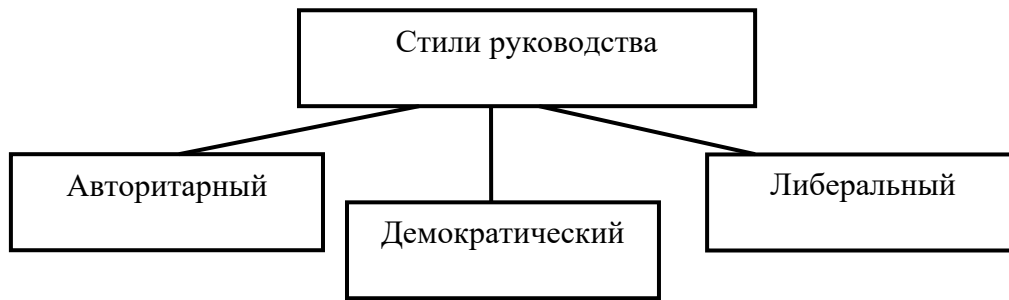
Объективные факторы формирования стиля

Это факторы, не зависящие от менеджера и, как правило, учитываемые им в своей деятельности:

- Стиль руководства вышестоящего менеджера
- Возраст
- Уровень образования
- Социально-психологические характеристики
- Здоровье менеджера
- Особенности решаемых задач
- Субъективные факторы формирования стиля
- это факторы, зависящие от личности менеджера:
- Человеческие и деловые качества менеджера
- Знания и навыки управленческой деятельности
- Манера поведения

Стили руководства

Принято различать три основных стилия руководства: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный (попустительский).



- Признаки, характеризующие стили руководства
- Направленность руководителя на результат
- Способы мотивации
- Привлечение подчиненных к управлению
- Требовательность

Внимание к человеку и внимание к производству – два основных ориентира в любой управленческой деятельности. Эти ориентиры получили свое оформление в графике, который называется «решетка менеджера». «Решетка менеджера», задавая простейшую «систему координат» управленческой деятельности служит для руководителей инструментом анализа собственной профессиональной деятельности, ее целей, приоритетов и результативности.

Ни один стиль руководства не может претендовать на универсальность, применимость в любых условиях. Поэтому важным качеством руководителя является владение разными стилями, гибкое использование их в зависимости от обстановки (ситуации).

При выборе того или иного стиля руководства должны учитываться, по меньшей мере, три фактора:

1. Ситуация (стрессовая, спокойная, неопределенная) в ситуации дефицита времени становится оправданным авторитарный стиль.

2. Задача (насколько четко структурирована). К решению сложных проблем надо привлечь экспертов, организовать дискуссию, и здесь необходим демократический стиль.

3. Группа (ее особенности: по полу, возрасту, времени существования). Для сплоченного коллектива, заинтересованного в решении задачи, адекватными будут демократический и даже (в творческих коллективах, при решении творческих задач) либеральный стиль руководства.

Власть и влияние: основные типы власти и их эффективность.

Несмотря на то, что руководство — существенный компонент эффективного управления, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он или она *вливают* на других. Иногда эффективное лидерство может и мешать формальной организации. Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что

трудовой коллектив начнет ограничивать выпуск продукции или производить товары, или услуги низкого качества.

Необходимо установить различие между *управлением и лидерством*: «Управление можно определить, как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи. Лидерство же, наоборот, является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы».

Управляющий становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации — делегирования полномочий. Лидерами, с другой стороны, **становятся не по воле организации**, хотя возможности вести за собой людей тоже можно увеличить путем делегирования полномочий. Члены организации знают, кто их руководитель, а вот ведомые не всегда знают, что их ведут. Наконец, действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Очень часто руководитель является лидером совершенно без всякой привязки к его или ее формальной должности в иерархии. В некоторых ситуациях подчиненные могут даже вести за собой старших по должности.

Эффективное руководство на любом уровне организации связано с:

- лидерством
- влиянием руководителей на других людей
- властью

Тема 11. Теоретические основы лидерства. Процессуальные и ситуационные модели лидерского поведения

Лидерство - это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы людей, направляя их усилия на достижение целей организации.

Считается, что менеджеру должны быть свойственны качества лидера.

Всегда ли руководители могут в необходимой мере влиять на других людей, побуждая их к определенным действиям? Отнюдь не всегда.

- Руководители, как правило, назначаются на должности, требующие лидерства в организациях или в каких-то группах людей внутри них.
- Должность и фактическое лидерство не всегда совпадают.
- Лидерами становятся, а на должности назначаются

Влияние - это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида.

Способы влияния на подчиненных.

Принято считать, что форм влияния на людей на практике используется бесчисленное множество. Их можно чередовать, менять, придумывать новые. Можно также добиваться влияния на людей диаметрально противоположными способами. Например, в одних случаях, использовать идеи и убеждения, в других – категоричные требования подчиниться. Влияние на других нередко добиваются с помощью насилия.

Опосредованный способ:

«Заражение» - самый древний способ влияния на людей. Он характеризуется практически автоматической, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

Подражание – это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если «заражение» характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным мышлением. Зная это, важно выявить, кто служит для них «эталоном» для подражания.

Прямой способ:

Внушение – это воздействие, основанное на некритическом восприятии того, что внушение как способ влияния на подчиненных является бездоказательным и неаргументированным. Поэтому эффект воздействия достигается за счет личных качеств менеджера: его признание, авторитет, престиж и т.п. чем они выше, тем эффективнее внушение.

Внушение является односторонним воздействием? Активен, как правило, внушающий, а тот, кому внушают, - пассивен. Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. Особенно высокий эффект внушения достигается, если подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя. В данном случае внушение проявляется больше как убеждение.

Убеждение – эффективная передача своей точки зрения. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, - он «продает» подчиненному то, что нужно сделать. Для эффективного убеждения используются различные приемы.

Убеждение, осуществляемое в словесной форме, опирается на рассуждения и логику, а воздействие на чувства и эмоции играют вспомогательную роль.

Просьба – способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, побуждающих, не принудительных мотивах.

Прибегая к просьбе, менеджер пытается взывать к лучшей из сторон натуры другого человека. Положительный результат достигается в случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

Угроза – запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время.

Подкуп – склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами. Т.е. руководитель может предоставить

подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменить свое поведение.

Приказ– официальное распоряжение властных органов. Исключается альтернатива, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют. И если приказ не выполнен. За этим, как правило, следуют негативные последствия.

Влияние на людей неразрывно связано с властью над ними.

Власть

- Власть – это способность и возможность оказывать влияние на ситуацию и людей

- Власть показывает, что именно может делать лицо, занимающее ту или иную должность.

- Полномочия определяют, что именно оно имеет право делать.

- Власть любого руководителя всегда ограничена.

Власть любого руководителя всегда ограничена. Нередко границы власти определяются самими подчиненными, поскольку, по утверждению исследователей, подчиненные тоже обладают властью. У подчиненных немало возможностей, которые они могут использовать как во благо своему руководителю, так и против него.

Применение власти в управлении обосновывается, прежде всего, тем, что руководители всегда находятся в зависимости от других людей.

Применение власти на различных уровнях управления и между руководителями в организации должно быть сбалансировано. Баланс власти необходимо время поддерживать, не допуская ее концентрации у одного руководителя и нехватки или отсутствия у других.

Власть может принимать разнообразные формы, которые классифицированы на пять основных форм.

1. Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

2. Власть, основанная на вознаграждении . Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

3. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

4. Эталонная власть. Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

5. Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание, и что его или ее долг — 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*

Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх.

Власть посредством принуждения, влияние через страх — так представляют себе власть люди, критикующие ее. Страх, как правило, создает образы насилия: заряженный пистолет, угроза пытки, поднесенный к лицу кулак. Но если бы физическая боль была бы единственным механизмом страха и принуждения, власть, основанная на принуждении, навсегда исчезла бы из организаций, после того как эмансипация отменила кнут Саймона Легри [ˌaɪmənləˈɡriː]. Жестокость часто служит посредником страха, но никогда не является целью. Когда у человека замирает сердце от страха, это происходит потому, что напрямую угрожают его фундаментальной потребности — выживанию или защищенности. Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Яркий пример этого «что-то» — своя собственная жизнь или жизнь любимого человека. Но есть множество примеров, имеющих менее экстремальные свойства. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди — сознательно или бессознательно — разрешают на себя влиять. В книге «Брокеры власти» Дэвид Кипнис говорит: «Отдельные личности осуществляют власть путем принуждения, опираясь на силу, риторические способности, а также возможность оказать или не оказать эмоциональной поддержки другим людям. Это дает таким личностям средства наносить физические увечья, запугивать, унижать или отказывать в любви другим».

Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление.

Обещание вознаграждения — один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он или она в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме. В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность, и что он или она способны сделать то, чего желает руководитель.

Законная власть. Влияние через традиции.

Если оглянуться на историю, традиция окажется самым распространенным инструментом влияния. Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако, этот метод станет действенным только при условии, что исполнитель уже усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить эти

потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. Хэмптон, Саммер и Уэбер считают, что «система, основанная на традиции рухнет, если она также не даст своим лояльным, покорным сторонникам тепло и защищенность».

Влияние с помощью харизмы.

Харизма — это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также от потребности исполнителя в принадлежности и уважении. В противоположность безличному «должностному» влиянию традиции, харизматическое влияние — целиком личное. Даже невзирая на то, что исполнитель и лидер никогда не встречались, в представлении исполнителя его отношения с лидером строятся почти на равных. Исполнитель может вообразить, что у него или у нее много общего с лидером. На уровне подсознания исполнитель также ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение.

Власть эксперта. Влияние через разумную веру.

Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Джон П. Коттер отмечает, что «веря в компетенцию руководителя, другие полагаются на него. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель».

Влияние путем убеждения.

Чтобы оказывать влияние на другого, человеку нет необходимости быть способным наказывать или поощрять, иметь чары харизмы или иметь выдающиеся знания. Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение — эффективная передача своей точки зрения. Как и разумная вера, убеждение основано на власти примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать — он или она «продает» идею. Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность руководителя действовать. Другими словами, руководитель признает зависимость от исполнителя.

Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управлении.

Влияние через участие идет даже дальше, чем убеждение в признании власти и способностей исполнителя. Руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или даже мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией. Экспертная власть как руководителя, так и исполнителя может быть объединена в единую позицию, в которую оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием. Однако, решимость, основанная на единстве, может так же воздействовать на руководителя, как и на исполнителя. Участие в принятии решений совершенно явно апеллирует к потребностям более высокого уровня — власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он или она сами выбрали.

Ситуационные модели лидерского поведения

Слово «лидер» многозначно, переводится с английского языка на русский как: 1) Ведущий, руководитель. В менеджменте лидерство является ключевой ситуационной переменной, определяется качествами руководителя, и подчиненных, ситуацией.

Лидерство (англ. Leader) - управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей. Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства. Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной.

Решение проблем, возникающих перед группами людей при достижении ими общей цели решалось путем сплочения вокруг одного лидера. В предпринимательстве этот тип лидерства является основным. Это позволяет за счет концентрации власти в одних руках решать сложные задачи выживания. Однако, такой способ взаимодействия в рамках организации имеет и слабые стороны: проведение организационных изменений зависит только от мнения всего одного человека; достигнув цели, лидер стремится сохранить свою власть, что не всегда соответствует интересам остальных членов организации; уход лидера резко снижает качество управления на неопределенное время.

В целом лидерство руководителя признается последователями тогда, когда он уже доказал свою компетентность и ценность для отдельных

сотрудников, групп и организации в целом. Наиболее характерными чертами эффективного лидера являются: видение ситуации в целом; способность к коммуникациям; доверие сотрудников; гибкость при принятии решений. Таким образом, следует сделать вывод, что лидер является доминирующим лицом любого общества, организованной группы, организации.

Ситуационная модель руководства Фидлера.

Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

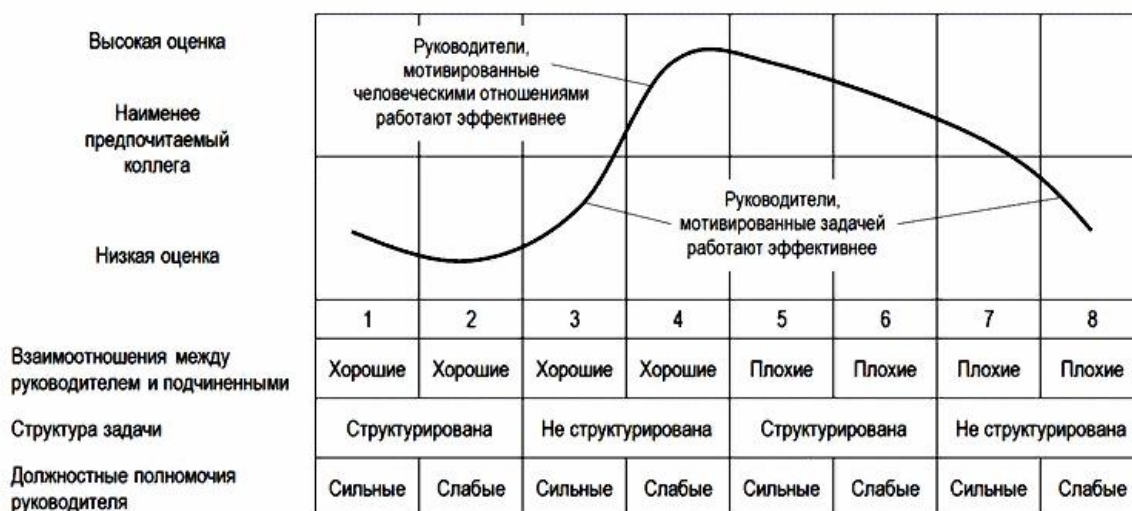
1. *Отношения между руководителем и членами коллектива*
2. *Структура задачи.*
3. *Должностные полномочия.*

К показателям, характеризующим отношения между руководителем и подчинёнными, модель руководства Фидлера относит лояльность подчинённых, доверие подчинённых к руководителю, привлекательность личности руководителя в глазах подчинённых. Фидлер считает, что, хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается, в целом, постоянным. Поскольку Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, он предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства. Это обеспечит надлежащий баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, а это ведет к высокой производительности и удовлетворенности.

Чтобы определить личные качества руководителя, Фидлер провел опрос. Он обращался к конкретным работникам и просил их дать портрет гипотетического коллеги, чьи личные качества были бы для них наименее предпочтительными (наименее предпочитаемый коллега — НПК), с кем бы им менее всего хотелось работать. Согласно Фидлеру:

«Человек, который дает сравнительно благожелательное описание НПК, как правит, уступчив, ориентирован на человеческие отношения и внимателен к настроениям своих подчиненных. И, наоборот, кто описывает НПК в неблагоприятной манере, т.е. в чьих глазах НПК имеет низкий рейтинг, выражаясь современными терминами, юг держит бразды правления в своих руках, контролирует процесс исполнения задания и мало обеспокоен человеческими аспектами производственного процесса».

По Фидлеру, менеджеры, имеющие высокий рейтинг по критерию НПК, хотят, чтобы их отношения с коллегами строились на личностной основе и взаимопомощи, а кто имеет низкий рейтинг — сосредотачиваются на задаче и беспокоятся о производстве.



Ситуационная модель Фидлера.

Из восьми потенциальных ситуаций первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителем и подчиненными также хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния. В противоположность этому, ситуация 8 — наименее благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована. Любопытно, что результаты исследований Фидлера показывают, что самым эффективным стилем руководства в *обоих* этих крайних случаях будет ориентация на задачу. Эту кажущуюся непоследовательность можно объяснить с помощью логики. Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства — это быстрота действия и принятия решений, единство цели и строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, для успешности производства автократичный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль руководства, ориентированный на задачу, потому что отношения между руководителем и подчиненными уже хорошие. Поэтому руководителю не нужно тратить много времени на поддержание этих отношений. Кроме того, поскольку руководитель имеет значительную власть, а задача имеет рутинный характер, подчиненные повинуются указаниям руководителя и почти не нуждаются в помощи. Поэтому роль руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы говорить, что нужно сделать.

В силу того, что ситуация 1 случается сравнительно редко (у руководителя в руках большая палка, но его все равно любят), потенциальные недостатки авторитарной тактики, а также руководства,

основанного на принуждении и на вознаграждении, — минимальны. Исполнители, например, не пытаются обойти систему контроля или сделать требуемую работу по минимуму. Отсюда, особенно в тех случаях, когда работа не требует творческого подхода, руководитель может реализовать часто приводимую в примерах потенциальную эффективность стиля, ориентированного на задачу.

Однако руководитель должен понимать, что ориентация на задачу и диктаторство или оскорбление подчиненных — не одно и то же. Если он или она имеют диктаторские замашки, то со стороны подчиненных высока вероятность возмущения, недоверия, нежелания сотрудничать, приобщения к таким неформальным группам, цели которых противоречат целям организации. Эти факторы, в свою очередь, могут сделать руководство неэффективным.

В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что исполнители почти наверняка будут сопротивляться всякому влиянию, как только представится возможность. Здесь самым эффективным окажется авторитарный стиль, потому что он максимизирует прямой контроль руководителя, что абсолютно необходимо для правильного направления усилий подчиненных.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, по мнению Фидлера, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В таких ситуациях у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество подчиненных. Но, в противоположность неблагоприятной ситуации 8, здесь подчиненные активно не ищут любого повода для возмущения. В большинстве случаев исполнители в целом склонны делать то, чего хочет от них руководитель, если им объяснить, для чего это делается и предоставить возможность выполнить его желание. Если руководитель уж слишком сосредоточен на задаче, он или она рискуют вызвать антагонизм исполнителей и тем самым способствовать проявлению потенциальных недостатков этого стиля. Такая сосредоточенность на задаче снижает влияние руководителя.

Подход «путь—цель» Митчела и Хауса.

Теория «путь - цель» выражает два базисных понятия:

- 1) функция лидера состоит в том, чтобы мотивировать подчиненных путем прояснения их целей, повышение внутреннего удовлетворения от выполнения задания и обеспечение значимого внешнего вознаграждения, базирующегося на производительности.
- 2) Индивидуальный стиль лидерского поведения, в котором он будет выполнять свои функции мотиватора, ситуационно определяется характеристиками подчиненных и факторами внешней среды.

Стили лидерского поведения. Теория «путь - цель» выделяет четыре стиля лидерства, которые имеют разную эффективность в соответствии с ситуацией:

- 1) Инструментальный (директивный) стиль (аналогичный стилю, ориентированному на работу или задачу): планирование, организация,

контроль, координация и/ или структурирование действий подчиненных. Подход «путь-цель» Митчела и Хауса понимает под инструментальным стилем разъяснение того, что ожидается от подчинённых.

2)Поддерживающий стиль (аналогичен стилю, ориентированному на человека и человеческие отношения): поддержка и забота о нуждах, здоровье и благосостоянии подчиненных и создание благоприятной и дружественной атмосферы.

3)Стиль, ориентированный на достижение: постановка перед подчиненными сложных задач и ожидание, что они будут работать с полной отдачей.

4)Стиль, поощряющий участие: обсуждение с подчиненными идей, информации и участие их в принятии решений.

Ряд специфических факторов считаются ситуационными, включая и те, которые имеют дело с характеристиками подчиненных и теми, которые по своей природе являются факторами внешней среды (навыки служащих, отношение к контролю за выполнением задания, потребности и т.д.). Другую группу составляют такие факторы, как структура задания, характеристики рабочей группы, политика компании относительно зарплаты. После идентификации подобных ситуационных факторов, лидеры должны выбрать наиболее подходящий стиль и поведение. Например, если задание не структурировано, лидер может мотивировать служащих, обеспечивая отсутствие структуры, а именно, демонстрируя инструментальное лидерское поведение. И наоборот, если задание хорошо структурировано, инструментальное лидерство может оказаться излишним. В этом случае стиль поддержки или стиль, ориентированный на достижение могут лучше мотивировать подчиненных.

Теория жизненного цикла.

Пол Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали теорией жизненного цикла, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями. На основании этой субъективной оценки руководитель и определяет сравнительную зрелость конкретного лица или группы.



Модель жизненного цикла П.Херси и К.Бланишара.

Имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: давать указания, «продавать», участвовать, делегировать.

Первый стиль S1 требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую — на человеческие отношения. Этот стиль называется «давать указания»; он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости (M1). Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль S2 — «продавать» — подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости (M2). Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль S3 характеризуется умеренно высокой степенью зрелости (M3). В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень — на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии

подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большему участию и причастности.

Четвертый стиль S4 характеризуется высокой степенью зрелости (M4). В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

Как и другие ситуационные модели, модель жизненного цикла Херси и Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства. Но как и другие модели лидерства, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей на «давать указания», «продавать», «участвовать» и «делегировать» и неясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

Модель принятия решений руководителем Врума—Йеттона.

Виктор Врум и Филипп Йеттон считают, что существует пять видов руководства, среди которых невозможно выделить даже несколько лучших и наиболее универсальных, каждый из них выбирается непосредственно под ситуацию.

5 видов руководства.

A1 – автократический. То есть, грубо говоря, полный захват власти. Вы самостоятельно обнаруживаете сложность и принимаете решение, используя только ту информацию, которой владеете на данный момент. Ваши сотрудники обо всем этом процессе могут даже не догадываться.

A2 – менее, но всё равно автократический. Подчинённые уже немного понимают о происходящем, а потому, что предоставляют информацию о вероятной проблеме, но, как и в предыдущем варианте, никакого участия не принимают. Поиск альтернатив до сих пор является прерогативой директора.

S1 – консультационный. Начальство может озвучить какие-то волнующие нюансы своим подчинённым, только спрашивать их мнение будет по отдельности. Например, сначала вызвав в кабинет одного сотрудника на разговор, после другого. Но, несмотря на то, что он каждому объясняет сложившуюся ситуацию и спрашивает мнение касательно неё – выводы он

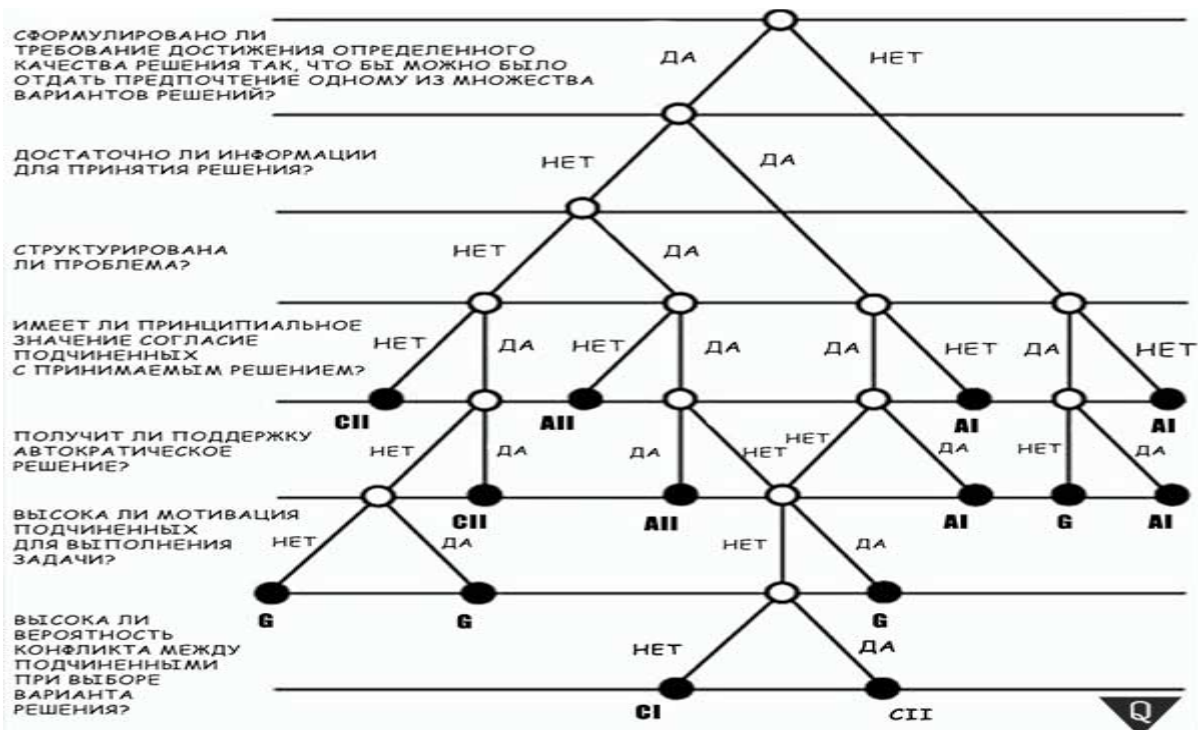
всё равно будет делать самостоятельно, причём они могут быть полностью противоположными мыслям сотрудников.

C2 – более консультационный тип. В данном варианте собирается группа работников, которым озвучивается тревожащий вопрос. После каждый имеет право высказать свою точку зрения и идеи, но директор всё равно решение примет самостоятельно, независимо от ранее изложенных мыслей сотрудников.

G1 – групповой, или его ещё называют коллективным. Соответственно, директор компании примеряет на себя роль председателя, который только регулирует дискуссию, но особого влияния на результат не имеет. Группа самостоятельно выбирает наиболее комфортный и эффективный способ разрешения проблемы путём **мозгового штурма** или просто в виде беседы, по итогу которой подсчитываются голоса. Побеждает, соответственно, тот, за который было большинство.

Рисунок дерева.

Чтобы руководителю было проще определить, какой вариант выбрать, Врум и Йеттон разработали также, так называемое, дерево решений, отвечая постепенно на вопросы, указанные в нём, начальству становится понятнее, где стоит остановиться.



Этапы принятия решения.

1) **Определение задачи.** Самый важный этап ведь, если определить неправильную проблему, мы будем тратить ресурсы впустую, вдобавок теряя время. Поэтому стоит со всей серьёзностью отнестись к этому процессу.

2) Построение модели. Это значит, что будем определять то, как именно собираемся двигаться в сторону изменений. Если быть точнее, то тут мы выделяем цели, приоритеты, а также планируем деятельность, и обозначаем, хотя бы примерные сроки реализации.

3) Проверка модели на реальность. Возможно, какие-то нюансы не были учтены, отчего результат будет не таким, как ожидается, хотя бы потому, что возникнут непредвиденные сложности, которые вполне можно было предвосхитить заранее. Так что в этот период спросите себя или коллег: «А всё ли я учёл и внёс в список?».

4) Непосредственно практическая часть — применение в действие идей и планов, которые разрабатывались ранее.

5) Обновление и усовершенствование. На этом этапе берутся во внимание недочёты, что проявились в практической части с целью доработать модель. Это помогает в будущем получить ожидаемые результаты деятельности.

Критерии:

1) Выводы должны быть взвешенными, качественными и действенными.

2) У руководителя должно быть достаточно опыта в подобных ситуациях. Он должен понимать, что делает и к чему его действия могут привести. А также немаловажным является владение достоверной информацией, чтобы не возникло неловких ситуаций из-за ограниченности к ней доступа.

3) Проблема обязана быть структурирована, и каждый участник, который пытается с ней справиться, должен понимать степень, в которой она проявляется.

4) Согласованность действий с подчинёнными в случаях, где используется не директивный тип, а также их согласие по поводу применяемых методов.

5) В зависимости от прошлого опыта необходимо соотнести вероятность того, насколько начальство сможет надеяться на поддержку своих работников.

6) Уровень мотивации подчинённых, иначе, как вы знаете, сложно будет достичь желаемых результатов, если сотрудники не заинтересованы в продвижении компании.

7) Немаловажным является возможность предусмотреть вероятность возникновения конфликта между участниками группы, которая ищет способы, как справиться с проблемой.