

И. П. Дервяго

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

***Ответы на экзаменационные вопросы***

Минск  
«ТетраСистемс»  
2008

УДК 005(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
Д36

**Автор**

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента  
и экономики природопользования Белорусского государственного  
технологического университета *И. П. Деревяго*

**Рецензент**

кандидат экономических наук, доцент, зам. декана инженерно-  
экономического факультета Белорусского государственного  
технологического университета *С. А. Касперович*

**Деревяго, И. П.**

Д36 Менеджмент : ответы на экзаменац. вопр. / И. П. Деревяго. — Минск : ТетраСистемс, 2008. — 128 с.

ISBN 978-985-470-765-5.

Пособие подготовлено на основе типовой учебной программы для высших учебных заведений по курсу «Менеджмент». В нем в сжатой форме изложены основные понятия и положения всех тем курса в виде ответов на экзаменационные вопросы. Предназначено для использования студентами при подготовке к семинарам и практическим занятиям, для самостоятельной работы, а также на заключительном этапе изучения дисциплины при подготовке к экзамену.

Адресуется студентам высших учебных заведений.

УДК 005(075.8)  
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-985-470-765-5 © Деревяго И. П., 2008  
© Оформление. НТОО «ТетраСистемс», 2008

## ПРЕДИСЛОВИЕ

---

**Н**астоящее издание входит в серию книг, предназначенных для подготовки к экзаменам по экономическим дисциплинам.

**П**риведенные в книге ответы на экзаменационные вопросы, безусловно, не могут заменить собой учебники, учебные пособия, пособия по экономическим наукам. Их цель иная – дать студентам возможность эффективно и быстро закрепить базовые курсы учебных лекций. Материал серии «Ответы на экзаменационные вопросы» дается в кратком, концентрированном виде, доступном изложении и отражает все основополагающие вопросы типовых программ по учебным курсам.

**К**ак дополнения к учебным пособиям книги серии «Ответы на экзаменационные вопросы» могут быть полезны и в самом учебном процессе, так как, по сути, содержат справочные сведения об основных понятиях учебной дисциплины, их признаках и особенностях.

**Д**анные книги студенты могут использовать для контроля степени усвоения фундаментальных знаний соответствующих учебных курсов, систематизации изученного материала, что необходимо как в процессе обучения, так и для успешного ответа на экзамене.

**«ОТВЕТЫ НА ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ»**

**А**нализ внешнеэкономической деятельности

**А**нализ хозяйственной деятельности

**Б**анковский контроль (аудит)

**Б**ухгалтерская отчетность

**Б**ухгалтерский учет

**Б**ухгалтерский учет, анализ и контроль

**Б**ухгалтерский учет в банках

**Б**ухгалтерский учет и анализ

во внешнеэкономической деятельности

**Б**ухгалтерский учет малого предприятия

**Б**ухгалтерский учет в отраслях

**В**нешнеэкономическая деятельность

**Д**енежное обращение и кредит

**Д**еньги. Кредит. Банки

**И**нвестиционный менеджмент

**И**нновационный менеджмент

**И**стория экономических учений

**К**алькуляция и себестоимость продукции

**М**акроэкономика

**М**аркетинг

**М**аркетинг предприятия

**М**еждународный маркетинг



**М**енеджмент

**М**енеджмент риска и страхования

**М**еждународные экономические отношения

**М**икроэкономика

**М**ировая экономика

Налогообложение  
Общая теория статистики  
Организация деятельности коммерческих банков  
Организация производства  
Оперативное управление производством  
Паблик рилейшнз  
Ревизия и контроль  
Статистика  
Стратегический маркетинг  
Стратегический менеджмент  
Теоретические основы менеджмента  
Теория анализа хозяйственной деятельности  
Теория бухгалтерского учета  
Теория экономического анализа  
Товарная политика предприятия  
Управление предприятием  
Управление товаром  
Учет внешнеэкономической деятельности  
Финансы  
Фондовый рынок  
Финансовый менеджмент  
Финансовый и налоговый контроль  
Финансы предприятия  
Ценовая политика  
Экология и экономика природопользования  
Экономическая история Беларуси  
Экономическая история зарубежных стран  
Экономика предприятия  
Экономическая теория  
Экономика природопользования

## **Введение**

В современных экономических условиях любая организация для поддержания высокой конкурентоспособности нуждается в эффективной системе управления, построенной на научной основе. Дисциплина «менеджмент» как раз и ставит своей целью дать студентам соответствующие теоретические знания и базовые практические навыки использования наиболее оптимальных инструментов и способов управления.

В соответствии с поставленной целью в предлагаемом конспекте лекций рассматриваются общие положения и эволюция развития науки об управлении, а также излагаются основные элементы управленческой деятельности на предприятии. В частности, предлагается анализ функций управления, дается понятие об организационных процессах (включая подходы к проектированию организаций) и организационной культуре. Отдельное внимание уделяется проблемам стратегического менеджмента и оценке эффективности управленческой деятельности.

В рамках данного пособия охвачены далеко не все сферы менеджмента на предприятии. Многие из них могут быть выделены в отдельные дисциплины. Так, актуальным в современных условиях представляется разработка научных основ управления инновационной деятельностью или инновационный менеджмент. Важное значение на коммерческих предприятиях должно отводиться управлению такими сферами как финансы (финансовый менеджмент), качество (менеджмент качества) и т.д.

Однако сложно охватить все сферы управления в рамках одного пособия. Поскольку менеджмент рассматривается в первую очередь, как управление коллективом, группой работников, в предложенном конспекте лекций основное внимание акцентируется на тех аспектах менеджмента, которые связаны с взаимоотношением руководителей и работников в процессе управления организацией.

Содержание конспекта лекций соответствует типовой учебной программе по дисциплине «Менеджмент» и ориентировано на студентов экономических специальностей.

## МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА

- 1.1. Введение в менеджмент.
- 1.2. Организация, менеджмент, менеджер.
- 1.3. Роль человека и группы в организации.
- 1.4. Организационная система и система управления.
- 1.5. Методы менеджмента.

### 1.1. Введение в менеджмент

Менеджмент как отдельная область знаний и профессия возник в конце XIX в. и постепенно превратился в самостоятельную дисциплину. По мере становления и развития менеджмента социальный слой менеджеров превратился в одну из ведущих социальных групп. «Менеджмент» (*management*) в переводе на русский язык означает «управление», происходит от корня латинского слова «рука». Объектом менеджмента являются системы управления различного уровня и порядка.

В общем виде система управления делится на две подсистемы: управляющую и управляемую. Управляющая подсистема непрерывно посылает в управляемую подсистему информацию в виде управленческих решений. Основой для выработки управленческих решений является информация управляемой подсистемы и информация, поступающая из внешней среды. Под влиянием решений осуществляется взаимодействие между элементами системы.

Для осуществления функций управления управляющая подсистема должна располагать необходимыми ресурсами (материальными, трудовыми, финансовыми), обеспечивающими реализацию управленческих воздействий.

Управляемая подсистема осуществляет многообразные процессы производства. По функциональному признаку управляемая система подразделяется на ряд подсистем: техническую, технологическую, организационную, экономическую, социальную.

*Техническая подсистема* представляет собой взаимосвязанный, взаимообусловленный комплекс машин и оборудования, с помощью которых могут решаться конкретные задачи.

*Технологическая подсистема* — это ряд последовательно протекающих по определенным правилам и нормам процессов и стадий производства. Ее элементами являются взаимосвязанные операции и процессы.

Важнейшее место занимает *организационная подсистема*, которая заключается в единстве технических и экономических процессов и выражается в их упорядочении. Целью организации является обеспечение наивысшего эффекта с наименьшими затратами труда.

*Экономическую подсистему* характеризуют производственные отношения и экономические интересы, направленные на использование природных, трудовых, материально-вещественных, информационных ресурсов с целью получения продукции (услуг).

Управляемая (производственная) подсистема может рассматриваться как трудовой коллектив бригады, участка, предприятия. Единство социальных отношений составляет *социальную подсистему*. Социальная и экономическая подсистемы отражают социально-экономическую сторону управления организацией и определяют цели ее функционирования.

Система управления носит целостный характер. В ней созданы условия для передачи, накопления и преобразования управляющей информации. Между элементами управляющей и управляемой подсистем существуют причинно-следственные связи. Эти подсистемы реагируют на изменения, возникающие в одной из них, что возможно лишь при наличии обратной связи. При ее отсутствии эффективность управления сводится к минимуму. Процесс управления обуславливает необходимость автоматического реагирования на обратную связь и постоянного владения информацией о состоянии управляемой системы.

Нужно отметить, что большинством русскоязычных специалистов принято отличать сферы использования русского термина «управление» и понятия «менеджмент». Последнее подразумевает, что речь идет об управлении людьми, их деятельностью, коллективом, а не какой-то технической, другой неодушевленной системой.

Первоначально термин «менеджмент» относился к сфере управления животными и обозначало искусство управлять лошадьми. Позже это слово перенесли в сферу челове-



ской деятельности и стали обозначать область науки и практики управления людьми и организациями.

Менеджмент можно определить как обобщение практики рационального управления организацией, деятельность которой направлена на достижение поставленных целей (как правило, менеджмент рассматривается применительно к коммерческим организациям). В общедоступном понимании менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Профессиональный менеджмент является самостоятельным видом деятельности, для которой требуется наличие субъекта – профессионала-менеджера, работа которого направлена на объект – функционирование организации в целом или ее конкретной сферы (производство, сбыт, финансы и др.).

В экономике под менеджментом понимают *функцию управления, т.е. вид профессиональной деятельности по управлению людьми в любой отрасли экономики* (промышленности, сельском хозяйстве, торговле, строительстве, транспорте, банковской деятельности и т.д.) *и в любой сфере деятельности* (производстве, сбыте, финансах и др.), *если она направлена на получение прибыли* (предпринимательского дохода) *как конечного результата*. При этом менеджмент рассматривает предприятие как *социальную подсистему* рыночной экономики, а не как технологическое звено общественного производства.

Менеджмент может также рассматриваться как система *управления предприятием, т.е. установление постоянных и временных взаимосвязей между подразделениями предприятия, определение порядка и условий его функционирования*. Для достижения конечных результатов каждая организация в своей деятельности преобразует ресурсы производства, выступающие в виде капитала, сырья, материалов, технологии, информации, живого труда. Соответственно можно выделить ресурсный менеджмент, направленный на эффективное использование ресурсов для достижения целей предприятия. Для этого необходимо осуществлять различные виды деятельности, т.е. выполнять определенные функции.

Функции закрепляются за конкретными подразделениями предприятия, которые их осуществляют (отделы, службы, бюро, отделения). Подразделения представляют собой организованные группы людей. Их деятельность осознанно направляется для достижения общей цели предприятия, т.е. управляется. В этом случае можно говорить об управлении внутри предприятия или о менеджменте, обеспечивающем производство, о менеджменте как организационной деятельности.

Менеджмент рассматривается также как процесс принятия управленческих решений. Поддержанию непрерывности процесса производства сопутствует множество ситуаций, проблем, которые требуют от менеджера принятия решений. Проблемные ситуации возникают на всех уровнях управления. Они затрагивают как внутреннюю, так и внешнюю среду управляемого объекта. Предприятия приспосабливаются ко внешней среде на основе обратной связи. Получая информацию о рыночных отношениях, менеджер принимает решение, которое является реакцией на ситуацию рынка и других элементов внешней среды.

Существует множество других подходов к менеджменту, включая его определение в большей степени не как науку, а как искусство управления.

## **1.2. Организация, менеджмент, менеджер**

Организация (фр. *organisation* — устраиваю) может рассматриваться как система либо как процесс, направленный на внутреннюю упорядоченность, согласованность взаимодействия автономных частей целого. Объектом менеджмента является социальная организация. Это относительно автономная группа людей (2 и более человек), которая организуется для достижения заранее определенной цели с помощью сознательно скоординированных действий.

Различают формальные и неформальные организации. Формальные базируются на официально принятых правилах, определяющих поведение людей различного статуса и направленных на достижение целей существования организации.

Неформальная организация основывается на прямых межличностных отношениях добровольного характера, возникающих спонтанно и имеющих регулярный характер. Если во главе формальных организаций стоит назначенный или избранный руководитель, то неформальная объединяется вокруг неофициального лидера.

Перспектива развития организации отражается в ее стратегии. Стратегия – это общий всесторонний план достижения цели. Целью стратегического плана является разработка такой программы действий на будущее, которая дала бы возможность повысить эффективность организации во всех сферах ее деятельности. Стратегическое планирование позволяет четко формулировать цели организации, эффективно налаживать связи с внешней средой, распределять ресурсы, привлекать работников и т.д. Оно дает возможность прогнозировать будущее состояние организации на длительный период, снижать риск ошибок, заблаговременно накапливать необходимую информацию и служит основой для принятия решений менеджерами.

Основой стратегического плана является миссия организации. В предпринимательстве миссия заключается в создании условий для долговременной прибыльности.

Эффективность деятельности организации во многом определяется ее структурой. Под структурой организации понимают количество, состав ее подразделений, ступеней управления во взаимосвязанной единой системе, обусловленных разделением труда. Разделение труда может быть горизонтальным. В таком случае выделяют экономические, финансовые, производственные и прочие подразделения. При вертикальном разделении труда различают уровни управления: руководители высшего, среднего, низшего звена, исполнители.

Рассматривая менеджмент как функцию управления организацией, последнюю нужно рассматривать как систему. Элементы данной системы представляют собой внутреннюю среду и включают в себя персонал, производство, финансы, службы сбыта, снабжения и т.д. Отношения управления в организации будут формироваться в зависимости от масштаба организации, сложности технологических процессов. Данные факторы определяют уровень иерархичности системы менеджмента, степень самостоятель-

ности работников, характер организационной структуры управления и взаимоотношений в коллективе.

Организация, как правило, является открытой системой, поскольку ей необходимо взаимодействовать со внешней средой. Под внешней средой понимаются окружающие факторы, под воздействием которых формируется внутренняя среда, направленная на наиболее эффективную работу организации. Во внешней среде можно выделить макросреду и микросреду. Первая включает в себя законодательство, природные, социально-культурные, политические факторы и т.п. Ко второй относятся конкуренты, потребители, посредники и т.д. Кроме того различают внешние факторы прямого воздействия (рынок трудовых ресурсов, поставщики, законы) и косвенного воздействия (научно-технический прогресс, политические, демографические факторы).

Эффективная система менеджмента на предприятии предполагает оптимизацию внутренней структуры организации с учетом внешнего воздействия. В данном отношении важную роль играет деятельность менеджера, его личные и профессиональные качества.

*Менеджер* — это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации. Специфика труда менеджера состоит в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи он решает в организационном порядке, воздействуя на людей, которые должны непосредственно реализовать решения на практике.

Работа менеджеров также имеет много общих характеристик, в то время как круг их обязанностей и степень ответственности, а также сферы деятельности могут существенно различаться. Американский теоретик в области менеджмента Генри Минцберг определил три больших класса ролей, которые в зависимости от уровней управления принимают на себя руководители: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. Все роли взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Именно из них, взятых вместе, складываются объем и содержание работы менеджера, какой бы характер ни носила организация, в которой он работает.

Межличностные роли охватывают сферу взаимодействия менеджера с людьми. Они основаны на его полномочиях в организации и способствуют тому, что к менеджеру стекается множественная информация, обладая которой, он, с одной стороны, может выступать в информационной роли, а с другой – в роли центра обработки информации. Выполняя межличностные и информационные роли, менеджер оказывается достаточно подготовленным для выполнения роли, связанной с принятием решений, которая способна оказывать прямое влияние на ход производственного процесса и достижение целей организации.

Чем выше уровень управления, тем больше сложность выполняемых функций. От этого зависит норма управляемости, т.е. численность подчиненных у одного руководителя. Так, на практике используются три основных варианта норм управляемости:

- 4–7 человек – когда подчиненные выполняют разные функции;
- 8–20 человек – когда подчиненные выполняют сходные функции;
- 21–40 человек – когда подчиненные выполняют одинаковые функции.

Таким образом, норма управляемости для менеджеров высшего ранга обычно составляет 4–11 человек, с переходом к более низким уровням управления, норма управляемости возрастает в 2–4 раза.

### **1.3. Роль человека и группы в организации**

Современный подход к менеджменту базируется на признании приоритета личности перед производством. Центральной фигурой в управленческой системе является сам человек. На всех уровнях управления люди вступают в отношения по поводу создания, распределения и потребления материальных и нематериальных благ и услуг. И от того, как складываются эти отношения, зависит степень удовлетворения потребностей людей.

Прежде всего необходимо осознать различие понятий: «человек», «личность», «индивидуальность».

*Человек* – это родовое понятие, указывающее на отношение существа к высшей ступени развития живой

природы, специфическое, уникальное единство биологического и социального. Как существо биологическое он подчиняется биологическим и физиологическим законам, как существо социальное — он часть социума и продукт общественного развития.

*Личность* — это важнейший социальный признак человека. Если человек — носитель самых разных свойств, то личность — это основное его свойство, в котором проявляется его общественная сущность. Личность выражает отнесенность человека к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке и т. д. Человек становится личностью в той мере, в какой система его потребностей и мотивов оказывается сформированной требованиями общества.

*Индивидуальность* — это единство неповторимых личностных свойств конкретного человека. Это также своеобразие его психофизиологической структуры (тип темперамента, физические данные, психические особенности), интеллекта, мировоззрения; сочетание семейно-бытовых, производственных и общественных функций; своеобразие жизненного опыта.

Человек как личность является членом какой-либо организации. Индивидуальность человека должна определять его роль в организации. Руководителю важно правильно определить функции, которые будет выполнять тот или иной работник в соответствии его индивидуальными качествами и профессиональной подготовкой.

В организации принято выделять так называемые малые группы. Это члены организации, которые объединены общей целенаправленной деятельностью и непосредственно общаются друг с другом. Наиболее общими характеристиками малой социальной группы можно считать *интегративность*, *микроклимат* в группе, *эмоциональность*, *организованность*, *активность*, *целенаправленность*.

Выделяют следующие основные роли, которые человек может играть в группе:

1) **Лидер**. Его интересы — главным образом цели и задачи. При обсуждении групповых задач он определяет вопросы, которые нужно обсудить и приоритеты. Обобщает прозвучавшие мнения и формулирует заключения группы. Принимает решение. Знает сильные и слабые стороны чле-

нов коллектива и распределяет обязанности и секторы ответственности других членов группы. Способен, уверен в себе, с развитым самообладанием.

*Положительные качества* — способность относиться ко всем предложениям соответственно их объективной ценности, без предвзятого мнения. Сильно развитое стремление к достижению цели.

*Приемлемые недостатки* — не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности.

2) **Реализатор** — лидер группы в реализации конкретно поставленной задачи. При обсуждении групповых задач стремится объединить идеи, цели и практические соображения в единый реальный проект и быстрее начать действовать. Полон энергии, направлен на достижение целей организации, заставляет дело идти вперед. Переубедить его могут только результаты. Динамичен, очень неспокоен, склонен опережать других, общителен.

*Положительные качества* — напористость, готовность бороться с инертностью, благодушием и самообманом.

*Приемлемые недостатки* — склонность поддаваться провокациям, раздражительность и нетерпение.

3) **Генератор идей**. Поставляет группе идеи, мысли, предложения. Его идеи отличаются оригинальностью. При решении сложных вопросов может найти совершенно новый подход к проблеме. Индивидуалистичен, с серьезным складом ума.

*Положительные качества* — развиты интеллект и воображение, обширные знания.

*Приемлемые недостатки* — склонность витать в облаках, невнимание к практическим делам. Обидчив на критику его идей.

4) **Объективный критик**. Не дает группе увлечь себя неразумным планом и пойти по неправильному пути. Взвешенный и беспристрастный анализ. Критикует не из любви к критике, а потому, что видит ошибку в аргументах или просчет в планах. Медлителен в принятии решений, не любит, чтобы его торопили. Должен быть флегматичен и хладнокровен. Умеет поглощать, осваивать, интерпретировать огромное количество сложных печатных материалов. Его суждения почти никогда не бывают ошибочными. Его характерные черты — трезвость, осторожность, малая эмоциональность.

*Положительные качества* — осмотрительность, рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость.

*Приемлемые недостатки* — неспособность увлечься самому и увлечь других.

5) **Организатор или начальник штаба.** Преобразует принятые решения и выработанные стратегии в четко очерченные, конкретные и реальные задачи, которые можно начать выполнять. Организатор практического выполнения заданий. Консервативен, с развитым чувством долга и предсказуемым поведением.

*Положительные качества* — организаторские способности и практический, здравый ум, работоспособность, дисциплинированность.

*Приемлемые недостатки* — недостаточно гибок, невосприимчив по отношению к недосказанным идеям.

6) **Снабженец.** Выходит за пределы группы вовне и приносит с собой новые идеи, информацию и сообщения о новостях. Раскован и общителен. Многое, если не все в жизни вызывает его интерес. Предохраняет группу от загнивания, окостенения и потери связи с реальным миром. Склонен к энтузиазму, любознательности, коммуникабелен.

*Положительные качества* — легко вступает в контакт с людьми, быстро узнает обо всем новом, легко решает возникающие трудности.

*Приемлемые недостатки* — склонен быстро терять интерес к делу после того, как остынет первоначальная увлеченность.

7) **Душа коллектива.** Лучше всех осведомлен о нуждах и заботах коллег. Отчетливее других чувствует эмоциональный настрой группы и каждого в отдельности. Активнее всех осуществляет внутригрупповые коммуникации. Мягок, чувствителен, ориентирован на общение с людьми.

*Положительные качества* — с готовностью отвечает на нужды людей и требования ситуации, создает атмосферу дружной работы.

*Приемлемые недостатки* — нерешительность в критические моменты.

8) **Отделочник или контролер.** Заботит каждая деталь. Проверяет, чтобы все было сделано, ничего не забыто, ничто не упущено. Принуждает всех выполнять графики, укладываться в сроки и доводить дело до конца. Испыты-



ваает постоянное ощущение срочности и передает это ощущение другим, побуждая их действовать активно. Обладает сильным характером, владеет самоконтролем. Не любит небрежность и разболтанность, совестлив, старателен, любит порядок, склонен всего опасаться.

*Положительные качества* — способность доводить дело до конца, педантичность, взыскательность.

*Приемлемые недостатки* — тревожность по пустякам, может ограничивать свободу действий коллег.

При формировании коллектива необходимо, чтобы личностные характеристики сотрудников охватывали весь диапазон качеств, необходимых для реализации этих восьми ролей. Если коллектив не очень успешен, возможно, никто не играет в ней одну из описанных ролей. Но должен быть при этом обеспечен баланс ролей, без доминирования какой-либо одной, представленной большим числом членов группы, нежели другой роли. Особое внимание следует уделить подбору сотрудника на роль лидера. Лидер должен быть авторитетным и вдохновляющим, уметь вызывать доверие, определять способности у членов группы и знать, как их использовать с пользой для дела. Для того, чтобы группа действовала успешно, в ней должен быть только один «генератор идей». Если много — группа увязнет в дискуссиях.

Роль работника в организации может рассматриваться в других аспектах: социальном, функциональном, профессиональном.

Социальная структура в организации может быть представлена такими категориями, как: рабочие (в том числе квалифицированные и неквалифицированные), служащие, специалисты и руководители. Функциональную структуру специалисты по управлению обычно представляют таким образом: работники преимущественно физического труда (основные, вспомогательные, обслуживающие) и работники преимущественно умственного труда (административно-управленческий персонал, счетно-конторские работники, производственно-технический персонал).

Важна и социально-демографическая структура, в которой выделяются группы по полу, возрасту, национальности и т.п. Для руководителя понимание особенностей этой составляющей важно с психологической точки зре-

ния, т.к. каждый возрастной период имеет свои психологические особенности, которые нельзя не учитывать руководителю. Кроме того, при формировании организации должны рассматриваться перспективы ее развития по возрастному составу. Особенности мужской и женской психологии также накладывают отпечаток на характер внутригрупповых взаимоотношений. Женские коллективы более эмоциональны, ситуативны, в них чаще возникают ролевые конфликты. Мужские группы более жестки, прагматичны, имеют тенденцию к деловым и престижным конфликтам. Поэтому сочетание мужчин и женщин является благоприятным.

Особо стоит отметить коммуникативную роль членов организации. Коммуникативные каналы могут быть разделены на формальные и неформальные, вертикальные — восходящие и нисходящие и горизонтальные.

Неформальные — это те, которые выходят за пределы организации и не совпадают с официально установленными. Формальные каналы установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой и связывают людей по вертикали и горизонтали внутри трудового коллектива. Ясно, что формальные потоки никогда не удовлетворяют потребностям членов трудового коллектива, ибо социальные контакты не ограничиваются сугубо официальными рамками. Часто неформальные каналы связи несут больше информации, которая, впрочем, может быть недостаточно достоверной.

В нормально функционирующих коллективах всегда существует некий баланс формальных и неформальных информационных потоков с превалированием то одного, то другого. Очевидно, что если членов коллектива не устраивают их официальный статус и формальные взаимосвязи в организации, образуются неформальные группы, в которых роли перераспределяются.

#### **1.4. Организационная система и система управления**

Система управления формируется на базе организационной структуры предприятия. Функции менеджмента распределяются между теми или иными звеньями (подразде-

лениями), обладающими определенными возможностями и полномочиями управления.

По мере расширения и усложнения производственного процесса в составе управляющей системы, как правило, появляются все новые звенья, которые специализируются на выполнении обособившихся видов управленческой деятельности. Совокупность звеньев на определенном уровне иерархии называют ступенью, или уровнем управления.

Организационная структура управления – это совокупность звеньев, определенным образом распределенных между уровнями управления.

Сложность организационной структуры управления определяется количеством звеньев управляющей системы и количеством ступеней, на которых они располагаются. Между звеньями организационной структуры управления складывается система взаимосвязей, которая и обеспечивает выполнение управляющей системой всего комплекса функций управления.

В зависимости от характера взаимодействия с внешней средой организационные структуры управления предприятием подразделяются на бюрократические (механистические) и органические (адаптивные).

**Бюрократические (механистические)** организационные структуры управления характеризуются жесткими взаимосвязями, стандартизированными правилами и нормами. В рамках подобных структур отмечается высокая степень управляемости по вертикали, однако недостаточно сильные связи внутри организации по горизонтали. Как следствие, наблюдается косность организации, недостаточно оперативное реагирование на изменения во внешней среде.

**Органические (адаптивные)** организации, как правило, имеют менее жесткую, не всегда постоянную структуру. Их преимуществом являются достаточно тесные горизонтальные взаимосвязи, способность видоизменяться и быстро оптимизировать свою деятельность в условиях изменчивой внешней среды.

В зависимости от степени развития горизонтальных и вертикальных взаимосвязей системы управления можно разделить на *корпоративные* и *индивидуалистические*. Корпоративные, как правило, отдают приоритет развитию горизонтальных взаимосвязей. В данной структуре человек воспринимается как часть коллектива и ориентируется на

общий успех. Индивидуалистические структуры управления основаны в большей степени на вертикальных взаимосвязях, а взаимодействие реализуется главным образом по каналам «начальник—подчиненный», а не в рамках внутригрупповых отношений.

Рассмотрение системы управления с позиции управленческих связей и функций представляет собой структурно-функциональный подход. Одновременно в системе управления можно выделить информационно-поведенческую подсистему, в основу которой положены коммуникативные отношения в организации. Для нормальной, эффективной организации труда, для управления совместной координированной деятельностью большое значение имеет все, связанное с приемом, передачей и переработкой информации. Здесь необходима синхронизированность, правильное и точное понимание передаваемого, чтобы последующие действия были также целенаправленными и эффективными.

В целом современная система управления должна быть ориентирована на постоянное саморазвитие. В конце XX и в начале XXI века в мире появились и наращивают свое развитие обучающиеся организации. Это полностью адаптирующиеся предприятия, реагирующие на любые изменения как внутренней, так и внешней среды, способные самостоятельно принимать решения, устанавливать проблемы и намечать правильные пути их реализации. Менеджер должен постоянно обучаться и заставлять учиться подчиненных. Ведь ему необходимо уметь выбрать правильное направление развития фирмы с учетом все усиливающейся конкуренции и интернационализации бизнеса. На первое место в управлении выходит профессиональный авторитет, коммуникабельность, предвидение, воображение, ориентация в неординарной ситуации.

Современные тенденции характеризуются отказом от традиционной многозвенной иерархической системы управления, затрудняющей своевременность принятия решений в непредсказуемой производственной и рыночной обстановке. Значительное сокращение числа уровней управления многократно увеличит объемы контроля. Компьютеризация и развитие информационных технологий позволяют легко справиться с этой проблемой, но вызовет

более высокие требования к квалификации руководителя и способам его взаимоотношений с работниками. Поэтому повышается роль горизонтальных взаимосвязей.

Горизонтальные структуры предполагают превращение все большего количества работников из ранга исполнителей воли менеджеров в партнеров по достижению совместных результатов хозяйственной деятельности. В результате усиливается творческий характер труда, возрастет самостоятельность работника в принятии решений, что является одним из важнейших факторов саморазвития организации.

## **1.5. Методы менеджмента**

Традиционно в системе менеджмента принято выделять три группы методов: организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические.

Исходной основой любой системы управления являются организационно-распорядительские методы, которые оказывают непосредственное административное воздействие на объект менеджмента. Под ними обычно понимают систему способов воздействия, которые обеспечивают планомерную и слаженную деятельность управляющей и управляемой систем. С помощью административных инструментов получают свое выражение функции должностных лиц всех уровней управления, которые предусмотрены правовыми актами, положениями и инструкциями. Благодаря этим методам отношения между управляемой и управляющей системами имеют упорядоченный, организованный характер. Формой их выражения являются приказы, распоряжения, директивы вышестоящего органа, которые носят обязательный характер для нижестоящего. Они основаны на четком определении прав, обязанностей и ответственности управляющего органа, руководителя и подчиненного, которые отражены в положениях структурных подразделений, инструкциях и функциональных обязанностях должностных лиц. Предусматривается также персональная ответственность должностных лиц за выполнение указаний вышестоящего органа и управления.

Среди различных классификаций административных методов наиболее приемлемой является подразделение их на три группы: организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные.

Организационно-стабилизирующее воздействие реализуется посредством организационного регламентирования, нормирования и инструктирования.

При организационном регламентировании определяются: состав предприятия, функции его органов и должностных лиц. Оно основывается на законе о предприятиях, т.е. носит характер правового регулирования всей системы управления промышленными предприятиями. Сюда входит также ряд положений, которые определяют внутренний порядок, границы деятельности каждого подразделения и работника организации.

Нормирование относится к менее жесткой форме организационного воздействия. Посредством его устанавливаются нормативы, т.е. границы по верхним и нижним пределам, нормы, правила действия и взаимодействия подразделений и служб. Это более гибкая форма организационного воздействия.

Инструктирование — наиболее мягкий способ организационного воздействия, благодаря которому создаются условия для осуществления таких процессов, которые не зависят от индивидуальных качеств людей, а вытекают из требований системы управления. Задачами инструктирования являются знакомство с условиями производства, обстановкой, консультации по выполнению конкретных видов работ, обеспечение информацией.

Распорядительное воздействие предполагает постановку конкретных задач обеспечения технического, организационного и экономического регулирования процесса производства, предупреждение отклонений.

Распорядительные методы реализуются посредством приказов, распоряжений, уставных указаний. Приказ — это письменное или устное требование линейного руководителя к подчиненному выполнить определенную задачу. Распоряжение — это требование, как правило, функционального руководителя по решению отдельных вопросов.

Важное условие эффективности распорядительного воздействия — тесное взаимодействие с организационным и

строгий контроль за распорядительным воздействием. В зависимости от результатов контроля могут реализовываться различные дисциплинарные методы воздействия.

Использование организационно-распорядительных методов необходимо, но недостаточно для обеспечения эффективного функционирования организации. В условиях рыночных отношений и коммерческой самостоятельности предприятий важную роль играют экономические методы управления.

Под экономическими методами понимается использование в управлении экономических рычагов и инструментов, которые оказывают стимулирующее воздействие на работников, создают благоприятные экономические условия для развития организации. Среди них важнейшее место принадлежит коммерческому расчету.

При коммерческом расчете используются такие экономические рычаги и инструменты, как ценообразование, издержки производства, финансирование и кредитование, что способствует достижению конечной цели коммерческого расчета – получению устойчивой прибыли.

В рыночных отношениях наиболее важным элементом является ценообразование. В ценах отражаются все стороны экономической деятельности организации.

Отдельного внимания заслуживает заработная плата как цена труда работников. Выбор оптимальной системы оплаты труда (с учетом ее стимулирующей функции) для каждой категории персонала является одним из основных факторов эффективной работы организации.

Признавая важнейшую роль экономических методов, нужно отметить, что в управлении трудовым коллективом большое значение имеет фактор взаимоотношений между работниками, менеджером и подчиненным. Это особенно актуально в условиях стремительного научно-технического развития, когда растет значимость умственного труда, требующего немалых интеллектуальных и психологических усилий от персонала. Деловая, творческая обстановка и здоровый социально-психологический климат являются важнейшими факторами, которые оказывают благоприятное влияние на результаты производства. В этом отношении на первый план выходят социально-психологические методы управления.

Работник будет проявлять максимальную трудовую активность только тогда, когда он внутренне настроен на достижение определенных результатов. И задачей менеджера является создание такой социально-психологической обстановки, в которой каждый работник в коллективе будет стремиться к достижению общей цели.

Коллектив — это социальная группа, обязательными условиями существования которой являются творческое сотрудничество, взаимопомощь и подчинение установленному порядку. Психологические методы представляют собой способы регулирования межличностных отношений путем создания в коллективе оптимального психологического климата. При этом важно, чтобы оправдывались ожидания работников, иначе в коллективе будет потеряно доверие к менеджеру, что лишает его социальных рычагов воздействия.



## ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

- 2.1. Научная и административная школа.
- 2.2. Школы человеческих отношений и поведенческих наук.
- 2.3. Процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту.
- 2.4. Новые подходы к менеджменту.

*На начальном этапе развития в условиях простого и маломасштабного производства функции управления, как правило, брал на себя сам собственник. Менеджмент как отдельный вид деятельности возник в конце XIX начале XX века в ответ на потребности сложного и широкомасштабного производства, которое требует многосторонней специализации работников. Появившиеся крупные предприятия испытывали острую необходимость в рациональной организации производства, что стало главной причиной появления менеджеров как отдельной категории работников.*

### **2.1. Научная и административная школа**

Первая научная работа, посвященная проблеме рациональной организации производства, принадлежит Фредерику Уинслоу Тейлору, который опубликовал в 1911 г. свою книгу «Принципы научного управления». Этот труд составил основу концепции и школы научного менеджмента.

Тейлор ставил перед собой задачу повышения производительности труда и видел ее решение в рационализации трудовых операций на базе научной организации выполнения рабочим своей трудовой деятельности. Он показал, что в задачу менеджера должны входить: подбор, обучение и расстановка рабочих на те места, где они могут принести наибольшую пользу, установление для них заданий, распределение материальных ресурсов, обеспечение их рационального расходования, мотивирование высокой производительности исполнителей, своевременный контроль их действий в соответствии с нормалью.

Один из важнейших выводов Тейлора состоял в том, что именно награда представляет собой инструмент стимулирования производительности труда. Он предлагал

использовать «прогрессивную» систему оплаты для поддержания у рабочего постоянного ожидания награды.

Тейлор четко определил труд рабочего как исполнительский, а в функции мастера (управленца) впервые включил разработку научных методов выполнения каждой операции, отбор и расстановку кадров, составление плана выполнения работы для каждого работника (нормали).

Тейлором впервые предложена новая организационная структура управления. Вместо традиционно принятой линейной структуры управления он предложил функциональную структуру, когда вместо одного руководителя, знающего множество функций и поэтому дорогостоящего, привлекались более дешевые работники, специализирующиеся на определенных функциях управления (планирование, организация, мотивация, контроль).

Тейлор один из первых использовал в комплексе всю гамму экономических, психологических и организационных методов управления. Заслугой Тейлора является введение такого вида деятельности, как научное консультирование по вопросам управления, признание менеджмента в качестве самостоятельной сферы и вида деятельности, самостоятельного научного знания.

Значительный вклад в теорию научного управления внесли Фрэнк и Лилиан Гилбреты, Генри Гантт. Одним из тех, кто наиболее успешно применил принципы научного менеджмента на практике был Генри Форд I (1863—1947), основатель американского автомобилестроения. Он разработал теорию, получившую название «фордизм», основные положения которой можно сформулировать следующим образом:

— высоко оплачивать труд каждого рабочего и контролировать, чтобы он работал все 48 часов в неделю, но не больше;

— обеспечивать наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Как указывал Форд, одна из целей промышленности — это не только снабжать потребителей продукцией, но и создавать их. По его убеждению, если рабочие не станут хорошо зарабатывать, то не смогут быть активными по-

требителями товаров, вследствие чего в Америке не появится тот средний класс, от социальной стабильности которого зависит динамичное развитие экономики страны.

Одним из основных достижений Г. Форда I считается практическое воплощение идеи массового производства и изобретение конвейера. Используя систему научной организации труда Тейлора, Форд максимально разделил производственный процесс на простейшие операции, которые могли выполнять неквалифицированные рабочие. Внедрение конвейера способствовало тому, что теперь мастерам не требовалось подгонять рабочих при выполнении трудовых операций, они самостоятельно принаравливались к скорости движения конвейера.

Однако достаточно высокая интенсивность и психологическая нагрузка при работе на конвейере приводила к тому, что рабочие долго не выдерживали. Для решения данной проблемы впервые была создана социологическая служба, результатом исследований которой явилось:

- установление 8-часового рабочего дня (в среднем на других предприятиях был 10–12 часовой рабочий день);

- введение минимальной заработной платы своим рабочим, ставки которой были в 2 раза выше по сравнению с общепринятыми нормами;

- открытие необычных школ со стипендиями, предназначенными для обучения усердных и талантливых работников;

- изучение и улучшение условий труда, быта и досуга работников (бани, столовые, спортивные площадки, детские сады и т.п.).

В целом анализируя разработанные подходы представителей школы научного менеджмента можно выделить следующие основные ее положения:

1. Использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи;

2. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение;

3. Обеспечение работников необходимыми ресурсами для эффективного выполнения задач.

4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

5. Выделение планирования и управления в отдельный процесс.

6. Утверждение менеджмента в качестве самостоятельного вида деятельности, науки. Формирование функций управления.

Авторы научного управления в основном посвящали свои исследования управлению производством. Представители *административной школы* разрабатывали подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Анри Файоль (1841–1925), которого считают основателем этой школы, руководил крупной французской компанией по добыче угля в течение 30 лет. На основании своего опыта он разработал теорию администрации, которая базируется на следующих положениях:

- применение универсальных принципов управления организацией, следование которым должно привести к успеху;

- определение функций управления в соответствии с основными видами деятельности;

- разработка рациональной структуры управления организацией;

- положение об оптимальном соотношении административных, технических и социальных способностей сотрудников организации.

Исследуя закономерности функционирования организации, А. Файоль сформулировал знаменитые 14 принципов административного управления, которые сохраняют свое значение и по сей день.

1. Разделение труда. Цель разделения труда – увеличить объем и качество производства при затрате тех же усилий, за счет сокращения числа целей (задач), на которые должны быть направлены внимание и усилие работника.

2. Власть и ответственность. Власть – право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где дается власть – там возникает ответственность.

3. Дисциплина. Предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Состояние дисциплины всецело зависит от его руководителей.

4. Единство распорядительства. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. Подчинение частных интересов общим. Интересы служащих не должны становиться выше интересов предприятия.

7. Вознаграждение персонала. Работники должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. Централизация. Степень централизации (децентрализации) должна определяться в зависимости от конкретных условий.

9. Иерархия — это ряд руководящих должностей, начиная от самого высокого до руководителя низового звена. Должна быть оптимальной.

10. Порядок для всего и все на своем месте.

11. Справедливость — это сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

13. Инициатива.

14. Корпоративный дух. Союз — это сила. А она является результатом гармонии персонала.

А. Файо́лем была предложена линейно-штабная структура управления, которая и сегодня является повсеместно распространенной. В отличие от Тейлора А. Файо́ль отрицал необходимость наделения функциональных работников административными правами принятия решений. Сравнивая организации с большими войсковыми соединениями, А. Файо́ль пришел к выводу, что аппарат управления должен быть системой иерархической. Директор завода — генерал. Его помощники (специалисты) образуют штаб, являясь консультантами руководителя предприятия по различным вопросам, расширяя таким образом возможности руководителя и обеспечивая оперативное принятие решений. Остальные служащие и рабочие, распределенные по службам и цехам существуют для выполнения приказов и распоряжений линейных руководителей.

Американским последователем идей А. Файо́ля был Г. Эмерсон, вершиной исследований которого было формирование 12 принципов производительности. Он считал, что правильные принципы даже в руках посредственных руководителей оказываются эффективнее бессистемных и случайных действий «профессионалов».

Большое внимание Эмерсон уделял вопросам правильного подбора кадров. Он считал, что основное внимание должно обращаться на внутренний потенциал человека, склонности и характер при расстановке на рабочие места. Когда человек находится не на своем месте, организация не может рассчитывать на хорошие результаты его работы.

Логическим завершением классической школы управления стала концепция «рациональной бюрократии» Макса Вебера (1864–1920). Анализируя различные организации, он выделил три типа власти, которой обладает руководитель: харизматический, традиционный, идеальный (или бюрократический). Харизматический тип возникает тогда, когда руководитель обладает исключительными личными качествами, позволяющими ему быть неформальным лидером. Традиционный тип возникает из харизматического, когда происходит естественная замена лидера и члены организации по традиции подчиняются руководителю, заменившего прежнего лидера. Идеальный тип (бюрократический) основан на специальном разделении власти, регламентированном должностными инструкциями и обеспечивающем руководителю возможность быть формальным лидером.

В целом основным недостатком исследований классической школы (научного и административного менеджмента) являлось то, что представители рассматривали возможность повышения эффективности организации путем ее внутренней организацией без учета факторов внешней среды.

## **2.2. Школы человеческих отношений и поведенческих наук**

Основателем *школы человеческих отношений* считается Элтон Мэйо, который проводил исследования в области мотивации на заводе «Вестерн Электрик Хоторн» (Штат Иллинойс) в 1927–1932 гг.

В результате этого эксперимента Э. Мэйо и его сотрудники пришли к выводу, что на производительность труда оказывают влияние психологические факторы и группо-

вые ценности. Так как работнику присущи не только физиологические потребности, но и социальные, психологические, то неудовлетворение последних приводит к безразличию к работе и снижению производительности труда.

Исследования показали, что на эффективность труда работников влияют такие аспекты как отношение руководства к проблемам коллектива, взаимоотношения в группе. В частности, было выявлено, что работники устанавливали свои собственные групповые нормы или стандарты поведения, определяющие величину выработки. В группе было принято насмехаться над теми, кто превышал этот уровень (их называли «высочками»), и над теми, кто недорабатывал (им давали прозвище «сачки»). Такое давление было весьма эффективным: рабочих больше заботило одобрение своих коллег, чем прибавка к зарплате.

Для повышения производительности труда Э. Мэйо и его сотрудники рекомендовали проводить мероприятия по оздоровлению психологического микроклимата на предприятии:

- повышать интерес к выполняемой работе, знакомство с историей предприятия, его положением на рынке;
- объяснять роль работника и значимость его работы в общей деятельности предприятия с тем, чтобы работники понимали цели предприятия и чувствовали себя его частью, проявляли активный интерес к деятельности их организации.

В процессе исследований был сформулирован эффект Хоторна — это условия, в которых новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к данному вопросу приводили к благоприятному результату. Участники эксперимента действительно работали намного усерднее, осознавая, что они причастны к эксперименту, а также по той причине, что администрация проявляет внимание к персоналу.

Одним из выводов хоторнских исследований явилось то, что в рамках формальных групп могут возникать неформальные группы, групповые нормы и система ценностей которых влияют на эффективность организации. Изучением неформальных групп занимался Джорж Хоманс.

Неформальные группы — спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодей-

ствии для достижения определенной цели. В процессе функционирования неформальных групп у работников возникают положительные или отрицательные эмоции в отношении друг друга и начальства. Эмоции влияют на деятельность и взаимодействие людей в будущем.

Характер эмоций оказывает воздействие на эффективность организации. Положительные эмоции повышают производительность. Отрицательные наоборот снижают (жалобы, текучесть кадров, прогулы) и могут приводить к образованию неформальных групп.

Хоманс сделал вывод, что даже если неформальная группа сдерживает развитие организации совершенно нежелательно ее уничтожение, т.к. это может стать причиной серьезных социальных проблем в рамках субъекта хозяйствования и даже привести к его гибели.

Сегодняшние теоретики считают, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей. Для этого следует учитывать следующие факторы:

1. Руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию, т.к. это приведет к уничтожению формальной организации.

2. Выслушивать мнения лидеров неформальных групп.

3. При принятии решений следует учитывать возможные отрицательные последствия на неформальную группу.

4. Снизить сопротивление переменам возможно при участии членов и лидеров неформальных групп в принятии решений.

5. В целях предотвращения распространения слухов следует выдавать быстро точную информацию.

В теории управления школа человеческих отношений сыграла особую роль в связи с развитием социально-психологического аспекта управления. Главным недостатком этой школы является то, что ее представители преувеличивали роль социально-психологических факторов и методов управления в области повышения эффективности деятельности организации.

Развитие школы *поведенческих наук* в теории управления относится к периоду с 1950 г. по настоящее время. В соответствии с теорией бихейвиоризма (от английского сло-



ва *behavior* — поведение) поведение человека есть положительная реакция на повторяющиеся положительные стимулы, которые способствуют выработке устойчивого поведения.

Школа человеческих отношений сосредоточилась прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Представители школы поведенческих наук занимались изучением мотивов и потребностей людей, удовлетворение которых способствовало росту производительности и эффективности их работы, повышая эффективность организации в целом.

В рамках школы поведенческих наук сложилось два направления исследований:

— *содержательные теории мотивации*. Содержательные теории мотивации основываются на определении тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать именно в данном направлении. К ним относят теорию потребностей Абрахама Маслоу, Дэвида Макклеланда и двухфакторную модель мотивации Фредерика Герцберга;

— *процессуальные теории мотивации*. Процессуальные теории мотивации основываются на изучении поведения людей в их трудовой деятельности с учетом восприятия ими вознаграждения. К ним относят теорию ожиданий Виктора Врума, теорию справедливости и теорию мотивации Портера-Лоулера.

Мотивация — это процесс воздействия на потребности кого-либо (отдельного человека или группы) для стимулирования деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация работников посредством удовлетворения их потребностей является открытой системой, т.к. по мере развития человечества, состав потребностей изменяется. Поэтому до настоящего времени не сложилось всеми принятой идентификации потребностей. Однако всеми исследователями принято выделять две группы потребностей мотивирующих работника к эффективной деятельности: первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. К ним относят потребности в пище, воде, одежде, жилье, потребность дышать, спать и сексуальные потребности.

Вторичные потребности по своей природе психологические. Например, потребность в успехе, уважении, приязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заключены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Вследствие различия приобретенного опыта, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

В 1943 г. психолог А. Маслоу высказал предположение, что человеческое поведение определяется широким спектром потребностей, которые он разделил на 5 категорий и расположил их в определенной иерархии. В основе лежат физиологические потребности, необходимые для поддержания жизни — пища, одежда, жилище и т.п. По Маслоу, прежде чем человек будет в состоянии преследовать другие цели, ему необходимо удовлетворить эти основные нужды.

Когда человек приобрел достаточное количество предметов первой необходимости, он стремится обеспечить безопасность, в том числе благодаря высокой зарплате, получению социальных гарантий.

Социальные потребности — это желание людей общаться друг с другом, любить и быть любимыми, испытывать чувство принадлежности к коллективу.

Потребность в признании и уважении — это необходимое работником ощущение ценности своей личности как неотъемлемой части единого целого. Кроме того, работники нуждаются в уважении, основанном на достижениях в соревновании с другими людьми. Эти потребности связаны с понятием статуса человека в глазах окружающих.

Потребность в самовыражении А. Маслоу определил как желание использовать все свои потенциальные возможности. Люди, которые достигают этого уровня, работают не просто из-за денег или чтобы произвести впечатление на других, но потому что сознают значение своей работы и испытывают удовлетворение от самого ее процесса.

По Маслоу, каждый последующий уровень потребности становится актуальным (т.е. оказывает наиболее сильное влияние на мотивацию) при удовлетворении потребностей предыдущего уровня.

Основным недостатком теории потребностей А. Маслоу является то, что она не учитывает индивидуальные характеристики человека.

*Теория потребности Дэвида Макклеланда* является моделью мотивации, которая делает основной упор на потребности высших уровней с учетом индивидуальных особенностей человека. Макклеланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти проявляется как желание воздействовать на других людей. По исследованиям Макклеланда, люди, испытывающие такую потребность, являются откровенными, энергичными и целеустремленными работниками, обладающими ораторскими способностями, умением рисковать. Людей с потребностью власти при отсутствии у них склонностей к авантюризму и тирании следует готовить к занятию высших руководящих должностей. Потребность успеха — проявляется в стремлении работника доводить работу до успешного завершения. Потребность в причастности аналогична социальной потребности Маслоу.

В 1960 г. Фредерик Герцберг и его сотрудники провели свое собственное исследование человеческих потребностей. Согласно выводам Герцберга, полученные ответы разделяются на две группы, которые он назвал «гигиеническими» (поддерживающими) факторами и мотиваторами.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Они определяют степень неудовлетворения работой при их отсутствии или недостаточности.

Мотиваторы — факторы человеческих отношений в бизнесе, которые способны усиливать мотивацию. Они определяют степень удовлетворенности работника трудом и характеризуют сущность работы, ее внутреннее содержание.

*Теория ожидания* (В. Врум) основывается на том, что необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели является не только наличие активной потребности. Важной является степень ожидания того, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. В соответствии с теорией ожидания менеджеры должны

сформировать высокий, но реальный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушать им, что они смогут их добиться, если приложат силы, и получить определенное вознаграждение.

*Теория справедливости* учитывает, что полученное вознаграждение работники субъективно соотносят с затраченными усилиями и с вознаграждением другим работникам, выполнившим аналогичную работу. Если сравнение показывает, что работнику недоплачивают, то он будет снижать интенсивность труда, если же переплачивают, то он не будет склонен повышать свою производительность.

В некоторых организациях решают эту проблему путем сохранения сумм выплат в тайне, что не позволяет производить субъективные оценки, сравнения. Однако такие меры снижают мотивационное воздействие заработной платы на продвижение по службе, так как работник не имеет возможности сопоставить дополнительный заработок с дополнительно возложенной ответственностью.

*Модель Портера—Лоулера* является комплексной процессуальной теорией мотивации, включающей элементы теории ожиданий и теории справедливости. Согласно этой модели достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником *усилий*, его *способностей* и *характерных индивидуальных особенностей*, а также осознанием им своей *роли*. Уровень приложенных усилий будет определяться *ценностью вознаграждения* и *степенью уверенности* в том, что приложенные усилия повлекут за собой справедливое вознаграждение. При этом выделяется два типа вознаграждения: внутреннее и внешнее.

Внутреннее вознаграждение связано с самой работой — чувство достижения результата, содержательность и значимость работы, дружба и общение с коллегами.

Внешнее вознаграждение связано с организацией в целом и зависит от качества и количества выполненной работы (заработная плата, продвижение по службе, статус, похвалы и признание, дополнительный отпуск, оплата определенных личных расходов за счет организации).

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров, находящихся под влиянием ранних теорий школы человеческих отношений.

## **2.3. Процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту**

Процессный подход к менеджменту акцентирует внимание на совершенствовании и повышении эффективности непосредственно процесса управления. Содержание данного процесса можно представить как реализацию основных функций управления. В рамках эмпирической школы выделяют следующие функциональные обязанности менеджера по Петерсону-Плоумену:

1) *Оценка наличных трудовых ресурсов.* В рамках этой функции руководитель анализирует выполняемые подразделением задачи исходя из поставленной цели и определяет состав, квалификацию и должности специалистов, необходимых для их выполнения. Проводится оценка имеющихся трудовых ресурсов, их соответствие требованиям и определяется потребность в дополнительных специалистах.

2) *Создание резерва кандидатов.* Данная функция выполняется при наличии недостатка трудовых ресурсов.

3) *Отбор трудовых ресурсов.* Осуществляется двумя методами: испытание и собеседование.

4) *Адаптация трудовых ресурсов.* Для того, чтобы минимизировать период социальной адаптации вновь поступившего работника, менеджер должен использовать все имеющиеся формальные и неформальные приемы. Например, закрепить за ним опытного работника с тем, чтобы, используя неформальные методы общения, новый сотрудник получил всю необходимую информацию.

5) *Административная функция по трудовым ресурсам.* В процессе реализации этой функции менеджер осуществляет контроль результатов деятельности каждого сотрудника и информирует их относительно эффективности выполняемой работы.

6) *Организационная функция.* При реализации этой функции задача менеджера состоит в предоставлении информации работникам о положительных и отрицательных сторонах их деятельности, конкретных направлениях улучшения их работы.

7) *Мотивационная функция относительно трудовых ресурсов.*

8) *Профессиональная подготовка кадров.* Существуют следующие способы обучения работников: подготовка путем проведения лекций, дискуссий и т.д., ротация по службе, обучение работников в процессе их работы.

9) *Продвижение сотрудников по службе.* Выполняя эту функцию, менеджер должен планировать и разрабатывать программу карьеры своих работников с целью повышения их мотивации к труду.

10) *Управление организацией труда подчиненных работников.*

В целом процессный подход получил свое развитие в изучении общих и специальных функций управленческой деятельности.

В теории управления происходит постоянный поиск новых форм и методов рационализации управления. Так, на рубеже 70-х гг. была выдвинута новая четко сформулированная идея о том, что организация – это открытая система, которая приспосабливается к своей весьма многообразной внешней и внутренней среде. В наиболее широком смысле система понимается как конкретный порядок, связанное целое. Это совокупность конкретных элементов, существование и функционирование которых взаимосвязано или взаимообусловлено в силу конкретных обстоятельств.

Системный подход как научная методология – это особое понятие, заключающее в себе рассмотрение объектов анализа не изолированно, а в связи со многими другими объектами и явлениями. Эти связи очень разнообразны, и изучить их для решения какой-то конкретной проблемы не представляется возможным. Поэтому системный подход предполагает выделение наиболее существенных связей, которые оказывают непосредственное и значительное влияние на свойства системы и решение поставленных задач в исследуемом объекте.

С позиции менеджмента особое значение имеет изучение социальных систем. Их возникновение и целостность определяются взаимодействием людей. А взаимосвязи в социальных системах характеризуется наличием общих целей или одинаковых интересов. Именно это является решающим фактором для совместной деятельности людей. Люди объединяются в коллектив, организацию, потому

что каждый сам по себе не может удовлетворить какую-либо потребность, решить определенную задачу. Но задачи системы в целом отличаются от задач отдельных элементов, составляющих эту систему. Имея намерение решить свою проблему, люди уже для этого должны решать задачи всей системы, которые необязательно будут входить в их личные интересы.

Очень важным свойством социальной системы является то, что ее возможности и цели шире, чем простая сумма возможностей и целей составляющих ее элементов. Это свойство носит название эффекта целостности.

Таким образом, в составе социальной системы, будучи ее элементами, люди попадают в определенную зависимость от результатов деятельности других. Между людьми в составе социальной системы складываются определенные отношения. Роль руководителя в социальной системе вызвана разделением труда. И задачей менеджера является управление отношениями для достижения целей всей организации и реализации интересов отдельных работников.

В 60–80-е гг. прошлого столетия велись интенсивные поиски взаимосвязей между типами среды и различными формами управления. Эти поиски привели к *ситуационному подходу в управлении*. Ситуационный подход заключается в том, что для каждой производственной ситуации присущи свои конкретные методы управления. Поскольку на организацию влияет множество внутренних факторов и факторов внешней среды, то не может быть единого «лучшего» способа ею управлять. Наиболее эффективным способом управления в конкретной ситуации является тот, который будет оптимальным для данной ситуации.

Ранее рассмотренные школы основывались на определении принципов, относящихся к функциям управления. Они вместили в себя комплекс теоретических знаний о том, как должен работать руководитель, а применение этих принципов в управлении производством рассматривалось как искусство, достигаемое опытным путем. Ситуационный подход дал возможность прямо приложить науку к конкретным условиям и ситуациям. Центральным фактором ситуационного подхода является сама ситуация, т.е. комплекс обстоятельств, влияние которых на организа-

цию в данное конкретное время самое сильное. Ситуация находится в центре внимания руководителя, что вынуждает его мыслить ситуационно. Именно это помогает руководителю выбрать тот метод управленческого воздействия, который в данной ситуации будет в наибольшей мере способствовать достижению цели организации.

Ситуационный подход не отрицает правильности теоретических концепций управления с момента их возникновения и до настоящего времени. Он не отрицает концепции процесса управления, характерной для всех организаций. Но он утверждает, что хотя общий процесс одинаков, конкретные методы воздействия, которые использует руководитель для достижения цели организации, могут быть абсолютно разными.

Таким образом, ситуационный подход эффективно увязывает конкретные приемы и научные воззрения с конкретными ситуациями для достижения целей организации. Оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путем сочетания отдельных приемов.

Методология ситуационного подхода может быть представлена как четырехшаговый процесс:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия как положительные, так и отрицательные, от применения данной методики или концепции.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой их изменение.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы с конкретными ситуациями. Тем самым будет обес-



печено достижение целей организации в сложившихся условиях самым эффективным путем.

## **2.4. Новые подходы к менеджменту**

Современная управленческая мысль развивается в трех основных направлениях. Первое из них связано с управлением операциями и повышением уровня производительности путем синтеза деятельности людей и использования технологических факторов производства. В целом эту тенденцию можно характеризовать как усиление «технократизма» на новой более технологичной базе.

Второе направление проявилось в усилении внимания, с одной стороны, к организационной культуре, а с другой – к различным формам демократизации управления: участие рядовых работников в доходах предприятия и в собственности, осуществление ими управленческих функций.

Третьей особенностью эволюции управленческой мысли является усиление международного характера управления – международный менеджмент. В это время большинство развитых стран перешло к открытой экономике, в результате чего усилилась международная конкуренция, повысился уровень кооперации производства, произошел рост транснациональных корпораций. Международный менеджмент ставит ряд новых проблем перед теорией и практикой управления.

Сегодня отмечается усиление зависимости организаций от внешней среды. Внешняя среда организации включает факторы прямого и косвенного воздействия. К факторам прямого воздействия относят поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей, конкурентов, профсоюзы. Косвенные факторы включают в себя состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, отношение местного сообщества к бизнесу и международные факторы.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее среды прямого воздействия. Поэтому ее изучение требует особого внимания от менеджера.

Так, технический прогресс является одновременно внутренней переменной и внешним фактором организации, определяющим ее эффективность и конкурентоспособность. Главными крупными технологическими нововведениями, которые сильно повлияли на деятельность организаций, являются компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технология, интегрированные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических топлив и продуктов питания, геновая инженерия. Научно-технические предприятия, имеющие дело с высокими технологиями, должны достаточно быстро реагировать на новые разработки конкурентов и сами предлагать нововведения для поддержания своей конкурентоспособности.

Состояние экономики влияет на стоимость вводимых ресурсов организации и покупательскую способность потребителей. Руководству предприятия важно правильно прогнозировать изменение основных макроэкономических параметров.

Социокультурные факторы представляют собой различные установки, жизненные ценности и традиции, которые оказывают влияние на функционирование организации. Организации должны прогнозировать изменения ожиданий общества и обслуживать их более эффективно, чем конкуренты. Результатом социокультурного воздействия на организацию стало растущее внимание к социальной ответственности организаций. В целях эффективного учета влияния социокультурных факторов в мире корпораций оформляется важная новая дисциплина — управление общественными проблемами корпораций.

Особенно важным становится изучение социокультурных факторов при выходе организации на международный уровень, различия в культуре, ценностных установках, традициях в различных странах могут оказать негативное влияние на развитие бизнеса.

Для организаций, ведущих операции в других странах, большое значение имеет фактор политической стабильности, гарантирующей сохранность прав инвестора.

Отношение населения к деятельности организации имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия после политического окружения и действий правительства. В целях поддержания хороших отношений с

общинами организации используют такие инструменты, как финансирование местных школ, благотворительная деятельность или поддержка молодых дарований в управлении, финансирование театров и оркестров. Это позволяет укрепить имидж организации в регионе и создать условия для долгосрочного функционирования и поддержки со стороны сообщества.

## ФУНКЦИИ И ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ

- 3.1. *Функции организации и функции управления.*
- 3.2. *Основные функциональные процессы на предприятии.*
- 3.3. *Функция планирования на предприятии.*
- 3.4. *Функция организации на предприятии.*
- 3.5. *Функция стимулирования (мотивации).*
- 3.6. *Функция контроля на предприятии.*

### **3.1. Функции организации и функции управления**

У любой организации существует определенная цель деятельности, достижение которой требует реализации определенных функций. Если рассматривать коммерческие организации, их целью является обеспечение наиболее высокой прибыльности в долгосрочной перспективе. Соответственно, основные функции таких организаций связаны с реализацией деятельности, которая позволяет получить прибыль. Содержание этих функций обусловлено, в первую очередь, разделением труда. Причем разделение труда можно рассматривать на межорганизационном и внутриорганизационном уровнях.

Если говорить о разделении труда между организациями, то их функции будут связаны с производством того или иного вида продукции или услуг и направлены на удовлетворение соответствующих потребностей общества. Так, функцией предприятия пищевой отрасли будет производство продуктов питания, функцией страховой компании — оказание услуг по защите имущественных интересов и страхованию рисков и т.д.

Разделение труда внутри организации становится причиной возникновения отдельных специализированных функций, скоординированных согласно единой цели деятельности организации. Сюда можно отнести производство, сбыт продукции и прочие функции, которые в свою очередь могут быть разделены на еще более узкие элементы.

В результате разделения труда возник и управленческий труд как отдельный вид деятельности. Первоначально это произошло на крупных производствах, где сложная и мас-

штабная структура организации требовала профессионального управления. Таким образом появилась должность менеджера — человека, который профессионально занимается управленческой деятельностью.

Система управления в свою очередь базируется на разделении уже самого управленческого труда. Оно может быть вертикальным. В таком случае речь идет об *иерархии управления*, которая подразумевает четкое разделение власти, прав и ответственности между различными уровнями управления. *Уровень управления* — это совокупность подразделений или руководителей с примерно аналогичными функциональными правами и обязанностями (например, руководители финансового отдела, службы маркетинга, планово-экономического отдела и т.д.). Разделение труда в рамках одного уровня управления называется горизонтальным (или функциональным).

В контексте процессного подхода управленческую деятельность можно представить в виде иерархии функций управления (рис.1).

Так, вверху иерархии будут находиться специальные функции управления: управление производством, управление персоналом, управление маркетингом, управление финансами, стратегическое планирование и пр. Это так называемые функциональные процессы управления. На предприятиях данный подход реализуется путем создания определенных функциональных подразделений, которые выполняют свои функции: отдел кадров, планово-

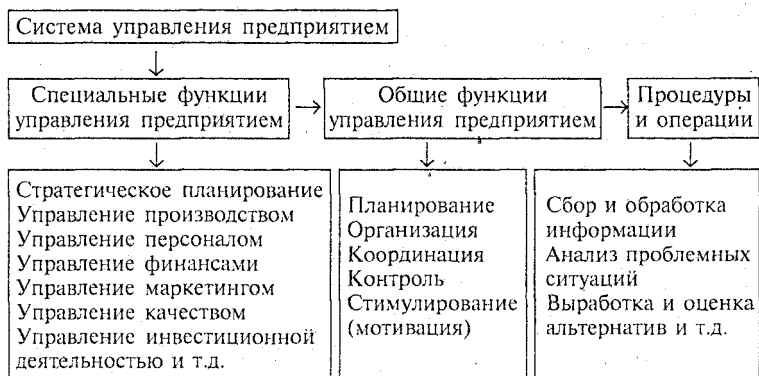


Рис. 1. Система функций управления на предприятии

экономический отдел, отдел главного механика, отдел маркетинга и пр.

Далее рассматриваются общие функции, специализированные процедуры и еще более узкие операции.

### **3.2. Основные функциональные процессы на предприятии**

Центральным функциональным процессом на предприятии является *управление производством*. Производственный процесс как объект управления представляет собой совокупность всех действий людей и орудий труда, необходимых на данном предприятии для изготовления и ремонта продукции. Это пространственно-временная категория, эффективное построение которой предполагает минимизацию затрат времени, пространства и ресурсов при получении необходимой продукции (товара, услуг).

Изучая процесс управления производством можно выделить последовательность функций: планирование производства и производственных мощностей, организация производства и координация работы подразделений, контроль и стимулирование эффективного использования оборудования.

Расчет производственной мощности учитывает влияние таких факторов, как номенклатура, ассортимент, качество продукции, парк основного технологического оборудования и его средний возраст, эффективный фонд времени работы оборудования и т.п.

Организация производственного процесса должна учитывать следующие принципы: специализации, технологической стандартизации, параллельности, пропорциональности, непрерывности, прямоочности, автоматичности, ритмичности и др.

Важным условием, повышающим эффективность производственного менеджмента, является совершенствование форм организации производства – концентрации, специализации, кооперирования и комбинирования.

С целью контроля вырабатывается система показателей, характеризующих уровень организации производства и состояние оборудования. К таким показателям можно отнести следующие:

– пропорциональность – характеризует соответствие пропускной способности разных рабочих мест одного процесса, пропорциональное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами, кадрами и т.п;

– ритмичность – характеризует соответствие во времени выпуска фактического объема продукции запланированному;

– уровень использования оборудования по времени и по мощности;

– уровень износа и обновления оборудования и пр.

В рыночных условиях важную роль играет *управление маркетингом* на предприятии. Маркетинговая деятельность на предприятии представляет собой комплекс мероприятий, ориентированных на исследование таких вопросов, как:

– анализ внешней (по отношению к предприятию) среды, в которую входят рынки, источники снабжения и многое другое;

– анализ потребителей как актуальных (действующих, покупающих продукцию предприятия), так и потенциальных (которых еще требуется убедить стать актуальными);

– изучение существующих и планирование будущих товаров, то есть разработка концепций создания новых товаров и\или модернизации старых, включая ассортимент их и параметрические ряды, упаковку и т.д.;

– планирование товародвижения и сбыта, включая создание, если это необходимо, соответствующих сбытовых сетей со складами и магазинами, а также агентских сетей.

– обеспечение формирования спроса и стимулирования сбыта путем комбинации рекламы, личной продажи, престижных некоммерческих мероприятий (*public relations*) и разного рода экономических стимулов, направленных на покупателей;

– обеспечение ценовой политики, заключающейся в планировании систем и уровней цен на экспортируемые товары, определении «технологии» использования цен, сроков кредита, скидок и т.д.;

– удовлетворение технических и социальных норм страны, импортирующей и потребляющей товары предприятия;

– управление маркетинговой деятельностью (маркетингом) как системой, т.е. планирование, выполнение и контроль маркетинговой программы и индивидуальных обязанностей каждого участника работы предприятия, оцен-

ка рисков и прибылей, эффективности маркетинговых решений.

*Управление финансами* на предприятии должно обеспечить эффективность деятельности. Финансы предприятия представляют собой выраженные в денежной форме экономические отношения, возникающие в процессе производства и реализации продукции. Они включают формирование и использование финансовых ресурсов и фондов денежных средств целевого назначения, обеспечение кругооборота средств в воспроизводственном процессе, организацию взаимоотношений с другими предприятиями, бюджетом, банками, страховыми организациями.

Управление финансами представляет собой совокупность приемов и методов, включая разнообразные стимулы и санкции. В управлении финансами выделяют несколько функциональных элементов: планирование, оперативное управление, контроль.

Объектом финансового планирования является финансовая деятельность предприятия, а итоговым результатом – составление финансовых планов. В каждом плане определяются доходы и расходы на определенный период.

Оперативное управление сводится к оптимальному распределению финансовых ресурсов с целью ликвидации «узких» мест, обеспечения максимальной доходности.

Контроль как элемент управления осуществляется и в процессе планирования, и на стадии оперативного управления. Он позволяет сопоставить фактические результаты от использования финансовых ресурсов с плановыми, выявить резервы роста финансовых ресурсов, наметить пути более эффективного хозяйствования.

Непосредственным объектом менеджмента является человек, трудовой коллектив. Поэтому управление персоналом на предприятии является необходимым функциональным процессом. Персонал предприятия рассматривается в разрезе профессий или должностей, категорий работников, уровня управления.

Система *управления персоналом* рассматривается как элемент общей системы управления предприятием, взаимосвязанная как с остальными элементами (производство, финансы и пр.), так и с внешней средой. Основные этапы процесса управления персоналом включают в себя: кадровую стратегию и политику, кадровое планирование, под-



бор, расстановку и организацию работы персонала, профориентацию, переподготовку и повышение квалификации работников, контроль, мотивацию и стимулирование их эффективной работы.

Особое внимание должно быть уделено принципам и методам управления персоналом. В литературе выделяются административные (организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические методы, рассматривается механизм реализации методов управления, в частности системы и формы оплаты труда.

Реализация специальных функций управления осуществляется с помощью общих функций, которые представляют собой более низкое иерархическое звено. К общим функциям управления можно отнести: планирование, организацию, координацию, стимулирование, контроль. Они представляют собой части управленческого цикла, определяют специализацию труда. Характерной особенностью общих функций является их взаимное проникновение друг в друга. Например, планирование организуется, координируется, мотивируется, контролируется. Организация планируется, стимулируется, контролируется и т.д. Другими словами в каждом отделе осуществляется планирование деятельности, осуществляется ее организация, координация, контролируется ход каждого вида деятельности, стимулируется наиболее эффективное достижение целей. Если в качестве примера взять отдел кадров, то реализация общих функций в управлении персоналом может быть представлена следующим образом. Планируется количественный и качественный состав персонала, фонд рабочего времени; организуется и координируется работа различных исполнителей; контролируется уровень выполнения плановых заданий, соблюдение режима рабочего времени и пр.; различными методами стимулируется производительный труд.

Следующей ступенькой функциональной иерархии являются процедуры, необходимые для выполнения общих функций управления. К процедурам можно отнести сбор информации, анализ, разработку и оценку альтернативных вариантов и т.д. Самой низкой ступенькой в иерархии являются операции, т.е. частные составляющие процедур.

### **3.3. Функция планирования на предприятии**

*Планирование* – это система организационных и экономических мероприятий, направленных на достижение оптимальных пропорций в развитии предприятия и эффективное использование его ресурсов. Цель планирования – обеспечить стабильную бесперебойную работу предприятия, сбалансированный и динамический рост экономики, осуществить прогрессивные хозяйственные решения.

Предметом планирования являются ресурсы, которыми располагает или может привлечь предприятие: производственные фонды, трудовые ресурсы, инвестиции, информационные ресурсы. Объектом планирования являются предприятия в целом, отдельное производство, цех, участок, бригада, рабочее место.

Планирование предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможности наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным звеном предприятия.

Управление планово-экономической деятельностью на предприятии предполагает рассмотрение процесса планирования как совокупности следующих этапов:

- разработка общих целей;
- определение конкретных задач на данный период;
- определение путей и средств достижения поставленных целей;
- доведение планов до исполнителей;
- контроль за осуществлением плановых заданий и корректировка целей.

Систематизируются принципы, положенные в основу процесса планирования:

- научность, означающая, что планирование базируется на глубоком анализе и обобщении экономических явлений и процессов, учете научных достижений;
- непрерывность – взаимосвязь планов среднесрочного, текущего и оперативно-календарного планирования, постоянное их обновление;
- сбалансированность – установление и обеспечение производственно-технических и экономических пропорций как условие устойчивого развития;

— эффективность, т.е. выбор такого варианта плана, который при минимальных затратах ресурсов обеспечивает достижение наиболее высоких конечных результатов.

По своему содержанию различают стратегическое, тактическое и оперативно-календарное планирование.

*Стратегическое планирование* ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта. Оно сосредоточено на высшем уровне управления и имеет целью определения тенденций развития предприятия, выбор наиболее благоприятных условий его деятельности. Главная задача стратегического планирования — выработка стратегии развития, структуры, объемов и направлений капитальных вложений исходя из конечных финансовых и рыночных целей предприятия. Стратегическое планирование в условиях рынка нацелено не просто на увеличение объема производства и улучшение качества продукции, а на изучение запросов и потребностей конкретных групп потребителей. Отличительной чертой стратегического планирования является его гибкость, обусловленная подвижностью плановых горизонтов, т.е. периодов времени, на которые вырабатывается перспективная политика. Для определения планового горизонта могут применяться различные критерии: жизненный цикл продукта, цикл коренного изменения спроса на выпускаемую продукцию, период времени, необходимый для реализации стратегических целей, и т.п.

*Тактическое планирование* связано с реализацией возможностей, заложенных в стратегическом плане. В процессе тактического планирования составляется план экономического и социального развития предприятия, представляющий комплексную программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности предприятия на планируемый период. Тактическое планирование, как правило, связано с краткосрочным и среднесрочным.

*Среднесрочное планирование* осуществляется на период от одного года до пяти лет. *Краткосрочное (текущее)* планирование охватывает период до одного года. В текущем плане увязываются все направления деятельности предприятия и работа всех функциональных подразделений на текущий финансовый год.

*Оперативно-календарное планирование* является завершающим этапом планирования хозяйственной деятельно-

сти предприятия. Основная задача оперативного плана — конкретизация показателей тактического плана по отдельным направлениям деятельности предприятия и его структурных подразделений на полугодие, квартал, месяц.

Методология планирования базируется на широком использовании программно-целевого подхода. Он требует точных формулировок целей организации и их увязки с ресурсами.

Наиболее распространенными методами планирования являются нормативный, балансовый, индексный, методы, основанные на математическом моделировании.

В рыночной экономике основным плановым документом предприятия является бизнес-план. Бизнес-план может разрабатываться для технико-экономического обоснования инвестиционных проектов с целью определения целесообразности капитальных вложений. Бизнес-план может также иметь прогнозный характер на среднесрочный период или составляться на один год, а для инвестиционных проектов — на срок их внедрения.

Крупные организации, как правило, планируют «сверху вниз». Планирование осуществляется на высшем уровне управления и носит характер директивы для низовых уровней управления. Высшее звено управления определяет цели, основные направления и главные хозяйственные задачи развития организации. На каждой более низкой ступени управления они конкретизируются с учетом возможностей каждого подразделения. При этом выделяются два вида планов:

1) в зависимости от содержания деятельности: планы НИР, производства, сбыта, материально-технического снабжения, финансовые планы;

2) в зависимости от организационной структуры: планы производственного подразделения.

### **3.4. Функция организации на предприятии**

*Функция организации* на предприятии охватывает главным образом исполнительскую и оперативную деятельность. Ее цели — формирование управляющей и управляемой подсистемы, установление конкретных параметров, режимов работы подразделений, предприятия, отношений между ними.

В результате действия организации как функции управления достигается соответствие существующей системы целям, установленным в плановых документах. Если такого соответствия нет, то при помощи организации создаются новые системы или реорганизируются старые в целях придания им качеств, необходимых для достижения поставленных целей.

Функция организации охватывает всю систему управления. Ее особенностью по сравнению с другими функциями является то, что она обеспечивает взаимосвязь и эффективность действия всех других функций.

Посредством организации соединяются люди и подразделения в единый производственный организм. Это соединение подчинено законам управления и задачам производства. Благодаря действию функции организации устанавливается и взаимодействие между объектом и субъектом управления.

Организация выступает как вид деятельности, которая направлена на разработку и утверждение схем и структур управления, должностных инструкций, положений, других нормативных документов. Она основывается на глубоком экономическом анализе существующего положения дел, научном расчете, всестороннем изучении поведения работника и управленческого процесса.

Основная задача организации заключается в установлении стабильных временных и пространственных взаимоотношений между всеми подразделениями. Существует два пути реализации этой функции: через административное управление и через оперативное управление.

Через административное управление определяется структура, устанавливаются взаимосвязи, распределяются функции между подразделениями, делегируются полномочия и определяется ответственность между работниками аппарата управления. В производственном процессе основными параметрами организации являются: пропорциональность, ритмичность, равномерность, непрерывность, прямолинейность. В системе управления ключевыми характеристиками являются: количество уровней управления, нормы управляемости, количество функциональных подразделений.

Формально совокупность организационных характеристик определяет организационную структуру предприятия.

Через организационную структуру распределяются функции и полномочия на принятие решений между менеджерами предприятия, которые несут ответственность за деятельность структурных звеньев предприятия.

При разработке структур управления возникают проблемы установления правильных взаимоотношений между звеньями. Это связано с разнообразием их целей, условий работы и стимулирования. Необходимо также правильно выбрать конкретную схему и последовательность процедур при принятии решения.

Посредством совершенствования организационных структур уточняются функции производственных звеньев, устраняется их дублирование. Все это направлено на повышение эффективности управления.

Оптимальная организационная структура предполагает активные взаимосвязи между отдельными звеньями производства, установление четких прав и ответственности. Организационные структуры промышленных предприятий очень разнообразны, что зависит от многих факторов. Это и величина предприятия, и его специализация, и принадлежность к конкретной отрасли, и ориентация на рынок сбыта продукции, и многое другое.

Оперативное управление заключается в постоянном сравнении достигнутых результатов с запланированными. В данном случае функция организации направлена на поддержание целевых параметров деятельности и приведение фактических параметров им в соответствие.

### **3.5. Функция стимулирования (мотивации)**

*Функция стимулирования (мотивации)* играет определяющую роль в непосредственном управлении работниками, персоналом. Под стимулированием понимается процесс воздействия на систему мотивов работника с целью поддержания определенного уровня его трудовой активности. Основой мотивации человека является наличие потребностей. Необходимость их удовлетворения создает определенные мотивы, побуждающие к деятельности, создает эффект смысла этой деятельности.

Таким образом, реализация функции мотивации непосредственно связана с потребностями персонала и про-

цессом их удовлетворения. Потребности принято делить на первичные и вторичные. Первичные — это врожденные физиологические потребности: дыхание, сон, пища; вторичные — вытекают из психологического состояния человека, его социального статуса. Такими являются, например, потребности в уважении, успехе, власти. Они появляются с развитием интеллекта и приобретением жизненного опыта.

Являясь продуктом физиологического и психологического состояния человека, потребности выражаются в его поведении, которое ставит своей целью удовлетворение потребности. Степень удовлетворения потребности в данной ситуации влияет на поведение человека, если сложится похожая ситуация в будущем. Человек будет стремиться обязательно повторить то свое поведение, которое дало возможность максимально удовлетворить потребность в прошлом. Это состояние называется «законом результата».

Все люди разные по материальному положению, воспитанию, уму, культуре, интересам и т.п., поэтому существует множество разнообразных потребностей и целей. По-разному люди и ведут себя по достижении этих целей, поэтому нельзя предложить какой-то один «лучший» способ мотивации. То, что приемлемо для одного, может быть абсолютно неподходящим для другого. Потребности людей изменяются, поэтому руководителю необходимо следить за способами мотивации в каждом конкретном случае.

Общая логика стимулирования работников основана на очередности удовлетворения потребностей. Если у человека не удовлетворены первичные потребности, вторичные мотивы не будут играть важной роли. С ростом материального благосостояния и стабильности на первый план выступают вторичные потребности.

Однако данная схема слишком общая. В конкретной ситуации важность первичных и вторичных потребностей для разных работников может сильно колебаться. Иногда, при отсутствии возможностей полного удовлетворения первичных потребностей, вторичные мотивы в стимулировании могут играть существенную роль. Кроме того, в современном обществе вторичные и первичные мотивы часто могут совпадать. Например, высокая заработная плата является как источником удовлетворения первичных по-

требностей, так и выражает определенный социальный статус работника, признание его социальной роли в обществе.

В механизме мотивации центральное место занимают категории вознаграждения и удовлетворенности трудом. Так, например, согласно теории ожидания мотивация к труду рассматривается как процесс: затраты труда – результаты труда – вознаграждение и удовлетворенность трудом. Она будет эффективна только в том случае, если на каждом этапе ожидание будет положительным. Если человек недостаточно удовлетворен вознаграждением, то мотивация будет ослаблена. При этом вознаграждение может рассматриваться как внутреннее, т.е. удовлетворение собственными результатами деятельности, так и внешнее – размер заработной платы, признание руководства и т.д.

Важным фактором удовлетворенности трудом является действие социально-сравнительного мотива. В соответствии с теорией справедливости соизмерение работником вознаграждения и затраченных усилий по сравнению с другими людьми, выполняющими аналогичную работу, оказывает существенное стимулирующее воздействие.

Наиболее полно процесс мотивации работников был представлен в модели Портера-Лоулера. В соответствии с этой моделью результаты зависят от приложенных усилий, способностей работника, индивидуальных особенностей и осознания своей роли. Степень уверенности в том, что данный уровень усилий приведет к конкретному уровню вознаграждения, способствует приложению этих усилий.

В общей системе мотивации особую роль играет заработная плата. Для эффективного стимулирования важно определить конкретные границы, в которых ее размер оказывает мотивационное воздействие на работников, а также методы и принципы оплаты труда. К последним можно отнести следующие:

- 1) зависимость между уровнем трудовой активности и вознаграждением;
- 2) определенность параметров и характеристик трудовой деятельности, от которых зависит вознаграждение;
- 3) наличие договорного механизма в определении условий оплаты труда, т. е. работник должен участвовать в определении принципов и методов вознаграждения;
- 4) учет особенностей объекта стимулирования.



В целом заинтересованность работников в повышении эффективности деятельности во многом определяется степенью их участия в процессе управления. Если сотрудник принимает участие в выработке целей организации и разработке плана по их достижению, он будет более склонен считать цели деятельности коллектива своей целью. Данный факт является сильным стимулом к производительному труду. Особенно это касается специалистов и менеджеров, для которых вторичные мотивы играют более важную роль в работе, чем для простых сотрудников.

### **3.6. Функция контроля на предприятии**

Управление следует рассматривать как непрерывный процесс целенаправленных действий, потому что цели не всегда достигаются в предусмотренном виде, люди не всегда или не так выполняют поручения, изменение окружающей среды ведет к изменению внутренних переменных.

Определение степени достижения цели осуществляется при помощи *контроля*, который представляет собою процесс установления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности. Основная причина необходимости контроля — неопределенность, которая является неотъемлемым элементом будущего и присуща любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем.

При осуществлении контроля оценивается и измеряется как ход выполнения принятых решений, так и соответствие принятых ранее решений развитию ситуации. Кроме того, необходимо учитывать, что исполнители принятых решений — люди, а не машины, и возможны отклонения в ходе выполнения принятых решений по причине неправильно понятого задания, неэффективного взаимодействия сотрудников и пр.

Надежная система контроля является основой существования эффективной обратной связи, а результаты контроля являются информационной базой для корректировки принятых решений и разработки новых. Контроль позволяет фиксировать ошибки, сознательные и несознатель-

ные нарушения и исправлять их до того, как они возникнут на пути достижения цели.

Функция контроля осуществляет сбор, обработку и анализ информации о полученных результатах хозяйственной деятельности всех структурных звеньев предприятия, сравнивает их с плановыми показателями и выявляет отклонения, анализирует причины этих отклонений, разрабатывает мероприятия по их устранению. Таким образом, контроль — это не только установление отклонений от запланированных показателей, но и действенный рычаг повышения эффективности работы подразделений. Функция контроля базируется на учете и отчетности, т.е. непосредственно проверяется и анализируется установленная стандартная отчетность как предприятия в целом, так и его подразделений.

При невозможности четко количественно сформулировать конечную цель могут использоваться косвенные показатели. Например, оценить степень удовлетворенности трудом можно по показателю текучести кадров. Возможна также формулировка системы качественных параметров, с помощью которых можно хотя бы в первом приближении оценить степень достижения цели.

При организации контроля необходимо учитывать, что затраты на его осуществление не должны превышать полученного в результате контрольных мероприятий эффекта.

Контроль подразделяется на предварительный, текущий и заключительный. *Предварительный контроль* осуществляется до начала работ. На этом этапе контролируются правила, процедуры и линия поведения исполнителей с целью определить соответствие условий реализации решения требованиям.

*Текущий контроль* осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ в соответствии с принятым решением. Он позволяет установить наметившиеся отклонения в ходе работ и скорректировать решение, а при необходимости прекратить процесс его выполнения.

*Заключительный контроль* осуществляется после выполнения работ по реализации решения. Результаты заключительного контроля используются при проведении последующих работ.

По своему содержанию можно выделить следующие задачи контроля в организации:

– стабилизация и развитие производства (организация контролируется с точки зрения производительности работника);

– экономическая рациональность и ответственность (контроль за использованием ресурсов);

– морально-правовое регулирование (контроль соблюдения морали и права во взаимоотношениях работников);

– физическая защита человека (контроль за соблюдением техники безопасности и условий труда).

Структура социального контроля состоит из трех взаимосвязанных процессов: наблюдение поведения; оценка поведения с точки зрения социальных норм; реакция в форме определенных санкций.

В сфере труда выделяют также следующие виды контроля: внешний, взаимный и внутренний.

Внешний контроль в организациях осуществляется администрацией. Преимущества административного контроля заключаются в том, что он представляет собой специальную и самостоятельную деятельность. Это освобождает от контрольных функций персонал, занятый основными производственными задачами и способствует осуществлению контроля на профессиональном уровне.

Взаимный контроль дополняет административный. Существуют различные формы взаимного контроля: коллегиальный, групповой, общественный. Взаимный контроль снижает вероятность ошибок при нормативной оценке, уменьшает необходимость специальной контрольной деятельности в управлении. Зачастую администрация эффективно опирается на взаимный контроль.

Самоконтроль — это специфический способ поведения субъекта трудовых отношений, при котором он самостоятельно осуществляет надзор за собственными действиями, ведет себя соответственно принятым нормам. Самоконтроль имеет следующие недостатки: человек склонен занижать социально-нормативные требования к себе по сравнению с другими; кроме того, самоконтроль плохо предсказуем и управляем, зависит от состояния субъекта как личности.

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- 4.1. *Ситуационные факторы и элементы проектирования организации.*
- 4.2. *Основные типы организационных структур.*
- 4.3. *Новые подходы в проектировании организаций.*

### **4.1. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации**

Организация была представлена нами как функция управления, т.е. процесс, направленный на реализацию деятельности по достижению целей управления. Если рассматривать процесс проектирования организации как системы, которая обладает некоторой структурой, в этом случае она в первую очередь представляет собой объект управления.

Проектирование организации проводится в следующих направлениях: проектирование структуры производства и структуры управления, процессов производства и процессов управления. При проектировании организации нужно учитывать совокупность ситуационных факторов, которые можно свести к трем основным группам: характер объекта управления, внешняя среда, специфика самой системы управления.

*Характер объекта управления* определяется масштабами и типом производства, сложностью выпускаемой продукции, технической оснащенностью, количеством потребляемых сырья и материалов, составом кадров.

*Внешняя среда предприятия* представлена вышестоящей организацией, поставщиками, потребителями продукции, финансовыми, кредитными, юридическими органами, научно-исследовательскими и проектно-конструкторскими организациями.

На структуру оказывают влияние также *специфические факторы системы*. К ним относятся: соотношение применяемых методов управления, уровень подготовки управленческих кадров, информационного обеспечения, технические средства управления и т.п. Для комплексности организационного анализа необходимо учитывать все перечисленные факторы.

С позиции менеджмента центральным элементом процесса проектирования является формирование эффективной организационной структуры. Главным фактором, который определяет содержание организационной структуры, является разделение труда. Соответственно, проектирование структуры управления основано на разделении управленческого труда. Как было показано выше, выделяют горизонтальное, функциональное и вертикальное разделение управленческого труда.

Под горизонтальным разделением труда понимается разделение всей работы на составляющие компоненты или процессы. Классическим образцом горизонтального разделения труда на предприятии являются производство, маркетинг и финансы.

Функциональное разделение труда является разновидностью горизонтального и представляет собой специализацию работников по видам управленческой деятельности, т.е. функциям управления (плановик, аналитик, бухгалтер, экономист, логистик и т.п.).

Вертикальное разделение труда представляет собой разделение управленческого труда по уровням управления (иерархий). В соответствии с уровнями управления выделяют руководителей высшего звена, среднего и низового звена.

Высшее руководство (Совет директоров, генеральный директор, заместители директора) разрабатывают цели и политику, стратегию развития организации, несут ответственность за результаты деятельности перед вышестоящими ведомствами (при их наличии), бюджетом и другими хозяйствующими субъектами. Средний уровень руководителей (руководители отделов, начальники цехов, специалисты) осуществляют анализ текущей деятельности, разрабатывают бизнес-планы в соответствии с принятой стратегией, обосновывают рекомендации по совершенствованию производственных и управленческих технологий и предоставляют высшему руководству для принятия окончательного решения. Технический уровень (мастера, бригадиры и др. специалисты) обеспечивает исполнение бизнес-планов, доводимых вышестоящим уровнем, разрабатывает собственные оперативные планы деятельности своих подразделений, осуществляет сбор (учет) и анализ первичной информации о состоянии производства, разраба-

тывает предложения по совершенствованию производственных технологий и техники.

Исходя из характера разделения управленческого труда структуру управления можно представить как совокупность звеньев, определенным образом распределенных между уровнями управления. Сложность организационной структуры управления определяется количеством звеньев управляющей системы и количеством ступеней, на которых они располагаются. Совокупность звеньев на определенной ступени иерархии называют уровнем управления.

Координация организационной структуры управления осуществляется посредством управленческих связей. Связи между звеньями могут быть двух типов: вертикальные (связи подчинения и руководства) и горизонтальные (связи кооперации равноправных звеньев). В свою очередь вертикальные связи подразделяются на линейные (обязательное подчинение по всем вопросам управления) и функциональные (подчинение по определенной группе проблем).

Проектирование организационной структуры осуществляется с учетом ступеней иерархии и, как правило, осуществляется сверху вниз. Можно выделить следующие основные этапы организационного проектирования:

1. Проводится *департаментизация* или деление организации по горизонтали на подразделения, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по достижению целей управления. Устанавливаются взаимосвязи между подразделениями, которые являются основой кооперации.

2. Устанавливается *соотношение полномочий* менеджеров различных уровней управления. Определяются взаимосвязи между иерархическими уровнями. Если необходимо, руководство производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки отдельных звеньев управления.

3. Определяются *должностные обязанности* как совокупность определенных задач и функций и поручается их выполнение конкретным лицам. Распределяются полномочия, права и ответственность.

*Ответственность* представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их завершение и возможные последствия. *Полномочия* представляют собой право использовать ресурсы организации для выпол-

нения поставленных задач. Пределы полномочий обычно определяются политикой организации, правилами, должностными инструкциями, внешними ограничениями (законами, культурными ценностями). При этом важно соблюдение принципа паритета полномочий и ответственности.

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями управления, является делегирование. *Делегирование* представляет собой передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за них.

Важной характеристикой структуры управления является норма управляемости, т.е. объем работы по управлению, которую способен выполнить руководитель. Поскольку объектом воздействия при управлении являются люди, норма управляемости может рассматриваться как предельно допустимое число подчиненных работников. Ведь способность любого человека успешно управлять деятельностью подчиненных ему работников ограничена.

Нормы управления являются опытно-статистическими и зависят от многих факторов: сложность и индивидуальный характер работы подчиненных работников, их квалификация и отношение к труду, размещение рабочих мест подчиненных, наличие средств связи и помощников у руководителей. Чем индивидуальней и реже контакты между руководителем и непосредственно подчиненными ему работниками, тем острее необходимость в координации их действий и тем меньшим числом подчиненных может эффективно управлять руководитель.

Существует связь норм управляемости с процессом централизации-децентрализации управления и построением организационных структур управления.

*Централизация* — это сосредоточение власти, полномочий на высших уровнях управления. Преимущества централизации — усиление контроля, целостность, порядок, использование знаний центрального аппарата. Недостатки централизации — бюрократизация процессов управления, низкая адаптивность к рыночным изменениям, слабая инициатива снизу, медленный карьерный рост молодых сотрудников.

*Децентрализация* — это делегирование (распределение) полномочий по нижестоящим уровням управления. Пре-

имущества децентрализации: принимают решения те, кто их выполняет, стимулирование инициативы за счет расширения полномочий и самостоятельности сотрудников, оценка руководителей по конечным результатам, продвижение результативных молодых специалистов. Недостатки: потеря управляемости, возможность несогласованных действий подразделений.

Степень централизации определяется по количеству, важности и степени контроля решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. В современных организациях в большинстве случаев централизованы решения по определению целей, политики и стратегии развития организации. Текущие решения, как правило, децентрализованы.

При уменьшении нормы управляемости эффективность управления руководителя, естественно, возрастает, но одновременно возникает необходимость дополнительной децентрализации функций управления, что приводит к увеличению числа звеньев и ступеней в организационной структуре управления, а это снижает эффективность управления: возникает искажение информации, возрастает время, затрачиваемое на прохождение документов и пр. Увеличение же норм управляемости также может стать причиной снижения эффективности управления, поскольку существенно возрастает время, затрачиваемое на координацию подчиненных работников.

Формирование оптимальной организационной структуры управления предполагает интеграцию управления. *Интеграция* – это объединение разрозненных, специализированных действий персонала и подразделений в единый общий процесс функционирования и развития предприятия. В основе интеграции лежит закон необходимой и достаточной централизации. Его суть заключается в правильном выборе (обосновании) степени дифференциации подразделений и централизации власти (принимаемых решений) в зависимости от индивидуальных особенностей той или иной организации (форма собственности, квалификация и ответственность персонала, размеры и др.).



## 4.2. Основные типы организационных структур

Организационные структуры управления предприятия подразделяются на **бюрократические (механистические)** и **органические (адаптивные)**. Традиционно управление осуществляется в рамках механистических структур. Они характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала. Трудности, возникающие в таких структурах, связаны с увеличением значимости стандартизированных правил, недостаточными связями внутри организации по горизонтали, неспособностью к быстрым нововведениям. Это приводит к тому, что организация утрачивает гибкость поведения, возможность спонтанно и по-новому реагировать на внешнюю среду.

К бюрократическим (механистическим) относятся следующие виды организационных структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональные (продуктовая, ориентированная на потребителя, региональная) организационные структуры управления.

При *линейной структуре* во главе производственного звена любого уровня стоит руководитель — единоначальник, который осуществляет все функции управления и подчиняется по всем вопросам вышестоящему начальнику. Так складывается соподчиненность руководителей различных уровней по вертикали (линия), которые одновременно осуществляют административное и функциональное управление (рис. 2).

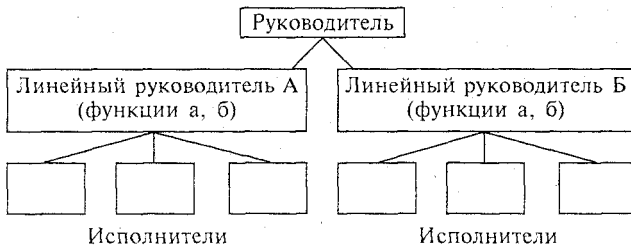


Рис. 2. Линейная структура управления

Преимуществами линейной структуры являются: единство и четкость распорядительства; согласованность действий исполнителей; простота управления (один канал связи); четко выраженная ответственность; оперативность в принятии решений; личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной структуры проявляются в том, что к руководителю предъявляются высокие требования. Он должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления. Отрицательными аспектами также являются: отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений; перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами; затруднительные связи между инстанциями; концентрация власти в управляющей верхушке.

Как правило, простая линейная структура приемлема для управления небольшими организациями.

В *функциональной организационной структуре* управление выполнением отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов — функциональных руководителей, т.е. вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (рис. 3).

В рамках функциональной структуры преодолевается ряд недостатков линейной. Для нее характерны: высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов; стандартизация, формализация и программирование явлений

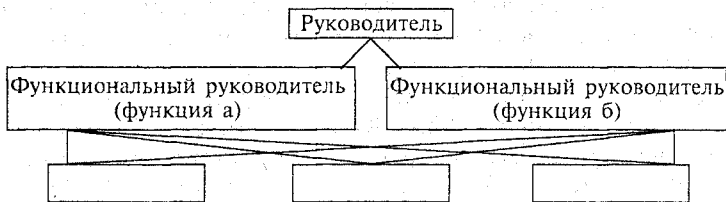


Рис. 3. Функциональная структура управления

и процессов; исключение дублирования в выполнении управленческих функций.

Одновременно функциональной структуре присущ ряд недостатков:

- 1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений;
- 2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- 3) длительность процедур принятия решений;
- 4) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Недостатки как линейной, так и функциональной структуры в значительной степени устраняются в линейно-функциональной (штабной).

При линейном руководстве специалисты образуют штаб, который готовит данные для компетентного решения специальных вопросов. В этом случае функциональные органы находятся в подчинении линейного руководителя. Их распоряжения отдаются подразделениям только после согласования с ним, что способствует более компетентному решению вопросов.

В настоящее время *линейно-функциональная (штабная) структура* в промышленности играют ведущую роль. Основу этой структуры составляет линейное управление. Роль же функциональных органов изменяется в зависимости от уровня управления. Чем выше уровень, тем большую роль играют функциональные органы. На уровне управления участком влияние функциональных служб незначительно, но на уровне управления предприятием они выполняют огромную работу по планированию и выработке управленческих решений.

При всех своих положительных сторонах линейно-функциональная структура управления имеет и ряд недостатков, которые становятся особенно ощутимыми в связи с укрупнением производства и усложнением производственных связей. Чем крупнее производство и разветвленнее аппарат управления, тем сложнее координировать работу линейному руководителю. Кроме того, в структуре нет прочных связей между функциональными службами, в результате чего наблюдаются плохое взаимодействие и параллелизм в работе. Поэтому в практике управления в зависимости от характера внешней среды, специфики и

масштаба деятельности предприятия могут использоваться другие механистические структуры (в частности, дивизиональные).

### **4.3. Новые подходы в проектировании организаций**

Современный этап развития экономики характеризуется увеличением масштабов, усложнением и быстрыми изменениями, происходящими на рынке и в производстве. Чтобы организации имели возможность реагировать на изменения внешней среды и внедрять новую технологию, были разработаны органические (адаптивные) организационные структуры управления. Такие структуры строятся на целях и допущениях, радикально отличающихся от тех, что лежат в основе бюрократических структур, их можно быстро модифицировать в соответствии с потребностями организации.

К основным видам адаптивных (органических) организационных структур относятся матричная, проектная, эждократическая организационные структуры управления, организации, ориентированные на рынок.

Адаптивные структуры не предполагают жестких и неизменных связей. В них не всегда четко выражены отношения подчинения. В отличие от механистических организаций, в органических ведущая роль отводится горизонтальным, а не вертикальным связям. Отношения подчинения (между уровнями управления) имеют вспомогательное значение. Основное внимание уделяется эффективному взаимодействию специалистов (часто разнопрофильных), которые иерархически не дифференцированы, и направленной на достижение общей цели.

Адаптивные структуры, как правило, характерны для организаций, чья деятельность связана с разработкой и внедрением инновационных продуктов и технологий. Такие структуры предполагают необходимость быстрого реагирования на внешние изменения. Часто подразделения в адаптивных структурах создаются на время реализации определенных проектов, а не носят постоянный характер.

Часто на крупных предприятиях традиционная линейно-функциональная структура может дополняться элемен-

тами адаптивного управления. Например, в организациях многоцелевой направленности требуется создание специального органа по управлению целевой программой. В этих случаях помимо линейно-функциональных органов, осуществляющих управление по вертикали, создаются органы горизонтального целевого управления. Такая структура управления носит название *матричной* (рис. 4).

Работа в матричной организации обеспечивается путем создания целевых подразделений, где объединяются ведущие специалисты для совместной разработки программы. Руководитель программы определяет, что и когда должно быть сделано, а кто и как будет выполнять ту или иную работу — решает линейный руководитель.

Таким образом, матричная структура управления дополнила линейно-функциональную организационную структуру новыми элементами. Это создало качественно новое направление в развитии программно-целевых и проблемно-целевых форм управления. Эти формы способствуют подъему творческой инициативы менеджеров в деле повышения эффективности производства.

В рамках матричной структуры может выделяться *проектная организационная структура* управления, временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду квалифицированных сотрудников одной или нескольких организаций для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества. Проектная структура управления предусматривает обеспечение



Рис. 4. Схема матричной структуры управления

централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту и активизацию деятельности функциональных подразделений. Для выполнения проекта создается координационная группа. Во главе группы стоит координатор. Выделенные в координационную группу специалисты продолжают работать в своих функциональных подразделениях, периодически встречаясь для обмена информацией. Когда проект завершен, команда распускается: ее члены переходят в новый проект, возвращаются к постоянной работе в структурных подразделениях организации или уходят из нее.

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

- 5.1. Коммуникация в управлении.
- 5.2. Власть и влияние.
- 5.3. Принятие управленческих решений.

### 5.1. Коммуникация в управлении

*Коммуникации* – это обмен информацией между двумя людьми и более. Информация служит средством (орудием) труда, а коммуникация связующим процессом управления (наряду с управленческими решениями), поскольку связывает функции планирования, организации, мотивации и контроля.

На основе коммуникации менеджер получает информацию, необходимую для принятия решения и доводит принятое решение до работников организации. Эффективностью коммуникаций часто определяют качество решений.

Информация может быть классифицирована по аспектам управления. По этому признаку выделяют экономическую, организационную, социальную, техническую информацию. По характеру предоставления информацию можно подразделить на визуальную, аудио- и аудиовизуальную. Разнообразие форм отражения информации имеет большое значение в информационном обеспечении управления. По возможности продуктивного использования можно выделить информацию полезную, ложную и избыточную. Существует также множество других признаков, по которым может быть проведена классификация информации.

Коммуникации или обмен информацией может проходить в *вербальной (речевой)* и *невербальной* форме. Невербальные сигналы проявляются человеком в мимике, жестах, позах, походке и т.д. Они не осознаются или почти не осознаются. Поэтому в отличие от вербальной невербальная информация в большей степени отражает реальное отношение человека к той или иной проблеме. В данном контексте невербальные сигналы являются для руководителя важнейшим источником достоверной информации, необходимой для выбора правильной стратегии общения с конкретными подчиненными. При помощи невербальных

средств общения он может управлять вниманием и состоянием сотрудников.

Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 90% коммуникаций осуществляется с помощью невербальных средств выражения. При этом вербальный канал используется главным образом для передачи информации, тогда как невербальные сигналы служат выражением межличностных отношений и в некоторых случаях могут быть использованы вместо словесных сообщений.

Количество и качество невербальных сигналов зависит от возраста человека (у детей они читаются легче), пола, национальности (сравните, например, жестикуляцию итальянцев и шведов), типа темперамента, социального статуса, уровня профессионализма (чем выше социально-экономическое положение и профессионализм человека, тем меньше развита у него жестикуляция и беднее телодвижения) и других показателей.

Информационный процесс охватывает все подразделения и все стороны деятельности предприятия. Поэтому естественно, что его деятельность в значительной степени зависит от эффективности коммуникационного процесса. Но в процессе коммуникаций информация может быть искажена, неправильно понята или воспринята. Эффективность обмена информацией достигается только в том случае, когда одна сторона передает информацию, а другая — правильно ее воспринимает. Поэтому главной задачей коммуникационного процесса является обеспечение понимания и правильного восприятия передаваемой информации.

Выделяют четыре базовых элемента в процессе обмена информацией:

— *отправитель* — лицо, которое собирает/генерирует и передает информацию (в системе управления это, как правило, менеджер, который передает информацию исполнителю, направляя его действия на реализацию управленческих решений);

— *сообщение* — сущность информации, передающейся устно или закодированной с помощью символов;

— *канал* — средство передачи информации (каналы могут быть формальными и неформальными, горизонтальными и вертикальными и т.д.);



— *получатель* — лицо, которому предназначена информация и которое ее воспринимает.

Коммуникации подразделяются на две большие группы: между организацией и ее средой и между уровнями управления и подразделениями.

К первой группе относятся коммуникации, которые представляют собою информационное взаимодействие с внешней средой: средства массовой информации, потребители, надзор за качеством продукции, органы государственного регулирования, политические группы, комитеты, поставщики и т.п..

Ко второй группе относятся коммуникации по вертикали и по горизонтали между подразделениями организации. Возникновение коммуникаций внутри предприятия в виде собраний, обсуждений, телефонных переговоров, отчетов и т.д., как правило, является реакцией на воздействие внешней среды.

Рассматривая систему передачи информации можно выделить межличностные и организационные коммуникации. В межличностных коммуникациях важное значение имеют влияние и степень открытости руководства, степень доверия к подчиненному. Негативное отношение, предвзятость снижают активность и эффективность межличностных коммуникаций.

На процесс обмена информацией влияют не только межличностные отношения, но и характер организации коммуникационных процессов на предприятии в целом. Преградой в передаче и правильном восприятии информации могут быть перегрузки коммуникационной сети, нерациональная структура организации, неоптимальная система документирования информации и т.д. Важную роль в эффективности коммуникаций играет налаживание оперативной обратной связи.

## **5.2. Власть и влияние**

Под властью понимают способность и возможность оказывать определенное воздействие на деятельность и поведение людей с помощью таких средств, как воля, авторитет, право, насилие. Власть может рассматриваться и как политическое руководство, система государственных органов.

Власть появилась с возникновением человеческого общества и всегда будет сопутствовать его развитию. Именно при помощи власти организовались человеческая деятельность, производство, которые невозможны без подчинения всех участников единой воле, а также без регулирования отношений между людьми.

Определение власти в менеджменте тесно связано с такими понятиями, как лидерство, влияние, авторитет.

*Влияние* – это способность руководителя направить поведение подчиненного в нужную сторону, т.е. выполнить его волю. В менеджменте применяются самые различные средства оказания влияния на отдельные личности, группы и целые коллективы. Руководитель использует административные, экономические социально-психологические методы воздействия. Важно выбрать способ влияния, который легко воспринимается подчиненными, наилучшим образом побуждает их к достижению целей организации.

Эффективность руководящей деятельности во многом зависит от авторитета руководителя. Авторитет – это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми. Не всегда формальный руководитель организации является ее лидером. Для того, чтобы авторитет должности руководителя сочетался с авторитетом его личности, он должен объединить в себе лидерские и управленческие качества.

Лидерство выражается скорее в психологическом влиянии одного человека на другого. Если лидер для реализации своих решений опирается на свое влияние, на власть авторитета, то руководитель – на свой статус и авторитет власти.

В зависимости от своего источника можно выделить следующие типы власти:

1) *власть принуждения*. Основана на возможности руководителя наказывать исполнителей и (или) препятствовать достижению ими своих целей и потребностей. Она обозначается как «власть страха»;

2) *власть вознаграждения*. Основана на возможности руководителя осуществлять положительное подкрепление результатов работы через распределение стимулов и благ;

3) *экспертная власть*. Основана на разумной вере в компетентность руководителя. Исполнители считают, что руководитель обладает наибольшей степенью профессиональной компетентности, способной реализовать цели организации и, значит, их собственные;

4) *харизматическая власть*. Построена на силе личных качеств и особенностей лидера. Харизматическое влияние — это личностное, а не должностное влияние;

5) *власть информации* можно проиллюстрировать известным выражением: кто владеет информацией, тот владеет ситуацией;

6) *законная власть*. Исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказания, и что его долг — подчиниться им.

Тип власти непосредственно связан со стилем руководства. Стиль руководства — типичная для руководителя система приемов деятельности (способов, методов и форм воздействия), используемая в работе с людьми.

Традиционно выделяют три основных стиля управления.

**1. Авторитарный стиль управления.** Характеризуется максимальным сосредоточением всей полноты властных полномочий у руководителя и устранением других членов группы от решения основных вопросов управления. Менеджер склонен к официальнойности в обращении, не склонен считаться с мнением коллектива, резок с людьми. Как правило, в коллективе с таким стилем управления отсутствует доверительность. Большинство решений принимается лично руководителем.

**2. Демократический стиль управления.** Характеризуется учетом мнения членов организации при решении ее основных проблем, отсутствием навязывания руководителем своей воли. Основан на том, что активность людей мотивирована потребностями высшего порядка. Менеджер-демократ активен, ровен в общении, самокритичен, требователен, но справедлив, поддерживает постоянный контакт с людьми, склонен к делегированию полномочий, доверяет подчиненным. Решения принимаются с учетом предложений подчиненных.

**3. Либеральный стиль управления.** Характеризуется предоставлением подчиненным максимальной свободы в выборе рабочих задач и контроля своей работы, слабым использованием властных полномочий и низкой мерой ор-

ганизационного влияния руководителя. Менеджер недостаточно активен, боится конфликтов, стремится к безответственности. Возможно панибратство в отношениях, согласие с мнением подчиненных, переходящее в безответственность. Обязанности не распределены, наказания и поощрения субъективны, основаны на внешних впечатлениях, без основательного анализа. Большинство решений принимаются с одобрения и согласия с мнением подчиненных.

Ни один стиль управления не может считаться лучше других. В каждом конкретном случае действия руководителя должны определяться конкретной ситуацией. Хорошим окажется лидер, который сумеет использовать возникшую ситуацию. Для этого необходимо хорошо знать способности подчиненных, их возможности для выполнения поставленной задачи, свои полномочия.

### **5.3. Принятие управленческих решений**

По своей сути управленческий процесс представляет собой процесс воздействия субъекта управления на объект управления посредством принятия и реализации управленческого решения. К определению процесса принятия решений в управлении можно выделить два подхода:

- в узком смысле слова под процессом принятия управленческого решения понимают решение задачи выбора;
- в широком смысле слова процесс принятия управленческого решения рассматривают как основной вид управленческого труда, включающий совокупность действий по сбору информации, анализу, постановке целей, формированию и выбору альтернатив, реализации решения.

По своей сути процесс принятия управленческих решений определяется двумя наиболее существенными аспектами: *техникой* принятия решения и *психологией* принятия решения. Первый аспект включает в себя научные методы и инструменты, а также технические средства анализа, оценки и реализации решений. Второй аспект учитывает субъективное отношение менеджера к проблеме, взаимоотношения с исполнителями и прочие психологические факторы.

Управленческие решения можно классифицировать по различным признакам. По степени определенности информации выделяют решения, принимаемые в условиях определенности, решения, принимаемые в условиях вероятностной определенности (при известном уровне риска), и решения, принимаемые в условиях неопределенности.

*Условия определенности* — это условия, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. В условиях определенности обычно принимаются решения частного характера и на близлежащую перспективу. Ситуации с наличием определенности обычно называют детерминистскими. Относительно точно для принятия решений может быть определена информация, касающаяся расходов сырья и материалов, уровня затрат на оплату труда, уровня доходов от срочных вкладов и пр.

*Условия риска* — это условия когда результаты принятия решения не являются определенными, однако имеется информация о вероятности реализации возможных вариантов. Вероятность может быть определена объективно, если поступит достаточно информации для проведения достоверного прогноза. Источником информации могут быть финансовые, статистические, маркетинговые отчеты и пр. Если организация не обладает достаточной информацией о проблеме, вероятность может быть определена руководителем или группой лиц субъективно на основе опыта и здравого смысла.

*Условия неопределенности* — условия, в которых невозможно оценить вероятность наступления потенциальных результатов. Данные условия обычно характерны для ситуаций, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно информации.

По количеству лиц, принимающих решения, существуют *единоличные* и *коллективные* решения. Как промежуточный тип можно выделить решения, принимаемые *по согласованию*, и *коллегиальные* решения (принимаемые совещательным органом, например, советом директоров).

По сроку действия и характеру целей решения могут быть *стратегические*, направленные на решение перспективных задач (обычно рассчитаны на длительный промежуток времени и касаются коренных проблем в масштабе

всего объекта управления), *тактические* решения (как правило рассчитаны на срок не более 1-го года и должны обеспечивать реализацию стратегических решений), *оперативные* решения, связанные с реализацией текущих целей и задач.

Управленческие решения можно классифицировать с позиции соотношения рациональных и психологических аспектов. В частности, выделяют интуитивные решения, решения, основанные на опыте и суждениях, и рациональные решения.

Интуитивные решения – это решения, принятые только на основании ощущения того, что они правильные. Менеджер не занимается сознательным анализом проблемы, оценкой каждой альтернативы, а полагается исключительно на интуицию. Вероятность правильности интуитивных решений невысока. В то же время в условиях недостатка информации или, наоборот, если информации очень много и в ней трудно ориентироваться, интуиция менеджера является важным, а иногда и единственным способом принятия решений.

Решения, основанные на суждениях – это решения, принятые на основе знания и опыта менеджера. Преимущество таких решений состоит в скорости и дешевизне его принятия, и их качество во многом зависит от квалификации и опыта руководителя. Решения, основанные на суждениях, часто относятся к повторяющимся ситуациям и опираются на здравый смысл и опыт прошлых ситуаций. Однако в новой, нетипичной ситуации трудно опираться на суждение, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором мог быть основан логический выбор. Чрезмерная ориентация руководителей на прошлый опыт направляет принимаемые решения по прежним схемам. Это делает процесс управления консервативным, снижаются шансы выбрать новую перспективную альтернативу. Кроме того, суждения, используемые при принятии решений, могут искажаться мотивами и интересами людей.

Рациональные решения – решения, которые обосновываются с помощью объективного аналитического процесса. На принятие рационального решения влияет не интуиция или прошлый опыт, а обоснованная процедура

анализа проблем и оценки альтернатив на основе имеющейся объективной информации.

Процесс разработки и реализации рационального решения схематично представлен на рис. 5. В общем виде эту процедуру можно представить как совокупность следующих этапов:

– сбор информации – выявление сущности проблемы – определение целей – формулировка критериев и ограничений (формирование оценочной системы) – анализ проблемной ситуации – прогнозирование развития ситуации – выработка альтернативных вариантов решения проблемы – оценка (экспериментальная проверка) альтернатив – выбор наиболее оптимальной альтернативы – организация реализации решения – контроль реализации – анализ результатов (обратная связь).

На практике последовательность представленных этапов может быть немного другой, некоторые этапы могут быть объединены.

В процессе разработки управленческого решения в зависимости от уровня сложности проблемной ситуации, полноты информации, уровня управления могут исполь-

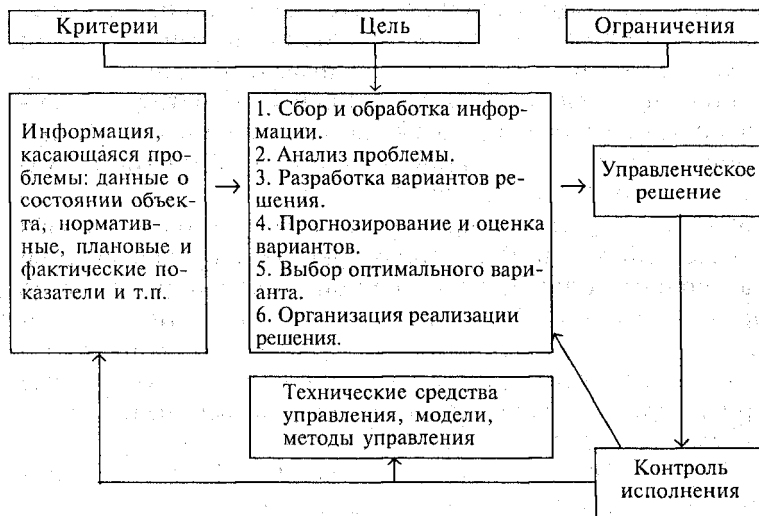


Рис. 5. Схема разработки и реализации рационального управленческого решения

зоваться различные методы. Так, в условиях относительной достаточности количественной информации (структурированные или формализованные проблемы) эффективно могут использоваться математические методы анализа и оптимизации. Для слабо структурированных проблем (отсутствует четкое количественное описание) применяются экспертные методы, элементы теории игр, вероятностное прогнозирование.

Если проблема абсолютно не может быть формализована (проблемы отношений в коллективе, стратегические, долгосрочные задачи и пр.), наиболее приемлемым будет использование методов, основанных на использовании опыта и интеллекта профессионалов. Это могут быть коллективные методы оценки (метод мозгового штурма), различные экспертные методики.

От того, насколько качественно принято и реализовано решение, зависит эффективность деятельности организации. Как показывает практика, среди причин невыполнения решений третью часть составляет низкое качество самих решений и еще одну треть – вина исполнителей. В целом причины, влияющие на качество решений, весьма разнообразны и могут иметь организационный, экономический, психологический характер.

Важным фактором качества управленческого решения является уровень полноты анализа, качества сделанных в результате анализа выводов, используемых методов разработки и реализации решения.

Другим фактором, существенно влияющим на качество решения, является уровень организации управления. Сюда можно отнести объем принимаемых менеджером решений (большой объем затрудняет обеспечение их обоснованности), уровень технологизации и автоматизации процессов подготовки и принятия решения, соблюдение иерархии в принятии решений, наличие процедуры согласования решений с их исполнителями и пр. С точки зрения организации исполнения решения можно выделить четыре основные причины невыполнения решений:

- 1) решение недостаточно четко сформулировано менеджером;
- 2) решение ясно сформулировано, однако исполнитель плохо его уяснил;



3) решение хорошо сформулировано и понято, однако исполнитель не обеспечен необходимыми условиями и средствами для его выполнения;

4) решение грамотно сформулировано и хорошо усвоено, имеются все необходимые средства для его выполнения, но у исполнителя нет внутреннего согласия с вариантом решения, предложенного менеджером.

Для того, чтобы управленческие решения позволяли наиболее полно и эффективно достигать поставленных целей, к ним предъявляются определенные требования, важнейшими из которых являются:

1. Целевая направленность, т.е. решение должно быть направлено непосредственно на решение поставленной задачи.

2. Научная обоснованность и объективность решения. Означает, что решение должно быть разработано и выполнено в соответствии с закономерностями развития объекта управления, на основе достоверной информации. При разработке должны учитываться интересы организации, а не менеджера.

3. Решение должно приниматься органом или лицом, имеющим на это полномочия.

4. Своевременность. Означает, что с момента возникновения ситуации до принятия решения в объекте управления не должно произойти изменений, делающих это решение ненужным.

5. Точность, ясность, лаконичность формулировки решения. Формулировка решения должна исключать разночтения, помогать лучше усвоить требования исполнителям.

6. Непротиворечивость и согласованность. Означает, что принимаемые решения не должны противоречить ранее принятым и быть согласованы с ними. Кроме того, согласованы должны быть также решения разных иерархических уровней. Каждое принимаемое решение должно учитывать, что после него будут приниматься решения, которые необходимо будет согласовывать.

7. Адресность. Означает, что для каждого решения должны быть четко определены ответственные за исполнение и сроки исполнения.

8. Экономичность, эффективность, оптимальность. Эти требования предполагают, что наиболее полное достижение поставленной цели должно быть обеспечено при оптимальных затратах ресурсов.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

6.1. Содержание и значение организационной культуры.

6.2. Управление процессом развития организационной культуры.

### 6.1. Содержание и значение организационной культуры

Определений культуры существует довольно много. Если рассматривать конкретно культуру организации, то она проявляется во всех ее видах деятельности и отношениях. В самом общем виде *организационная культура* (ее еще называют корпоративной) представляет собой систему ценностных ориентаций, норм личностного и межличностного поведения, принимаемых и поддерживаемых как организацией в целом, так и ее сотрудниками.

Значение корпоративной культуры в системе менеджмента часто недооценивается. Управление организацией направлено на то, чтобы каждый работник был заинтересован в достижении общих целей. Поэтому он должен себя чувствовать частью коллектива, разделять корпоративные ценности и общие нормы поведения. В данном отношении важно учитывать основные аспекты, которые определяют поведение отдельного человека в организации: расположение к другим работникам, идеалы, ценности и жизненные принципы, их соответствие целям и принципам самой организации.

Корпоративная культура в компании формируется под влиянием таких факторов, как личность руководителя, особенности национальной культуры, сфера деятельности и размер компании, конкурентная, макроэкономическая и законодательная среда, этап развития компании. В зависимости от действия данных факторов осуществляется распределение власти в организации, ее структура, отношения подчиненных и руководителей.

Основными характеристиками организационной культуры являются ее источник и устойчивость к внешнему воздействию. Это проявляется в кооперации между персоналом, процессе принятия решений, коммуникациях,

восприятию корпоративных целей и задач. В данном контексте американский социолог Ч. Хэнди выделил четыре типа организационной культуры.

1) *Силовая культура* опирается на личность руководителя и его ближайшее окружение. Основой отношений в трудовом коллективе является власть и жесткий контроль. Степень влияния работника на деятельность организации определяется его близостью к руководству.

Силовая культура чаще всего встречается на этапе формирования компании. Ее достоинством является мобильность и возможность быстрого реагирования на внешние изменения. Однако успех во многом зависит от личности и компетентности руководителя. Одновременно подобная организация сталкивается со сложностями контроля при возрастании численности работников. Сами работники находятся в условиях жесткой конкурентной борьбы, что влечет за собой большую текучесть кадров, низкую степень взаимодействия.

2) *Ролевая культура* основана на строгой специализации сотрудников и подразделений организации. В такой компании четко расписаны права и обязанности всех работников. Основой власти является служебное положение, занимаемое работником, а не власть личности. Для выполнения каждой работы назначается сотрудник, чья квалификация оценивается с позиции его соответствия данной должности (роли).

Ролевая структура наиболее характерна для крупных, громоздких организаций. Эффективность их функционирования определяется рациональностью распределения персонала по должностям (ролям), а не потенциалом работников. В такой организации культура жестко ограничивает человека, а взаимоотношения во многом определяются формальными правилами. Подобная структура неэффективна в условиях быстрых изменений внешней среды и мало подходит для инициативных, амбициозных сотрудников.

3) *Целевая культура* ориентирует персонал на выполнение работы путем объединения целей сотрудников и организации. Целевая культура требует командной работы. Она дает высокую степень автономности деятельности сотрудников и одновременно предполагает коллективизм. При данном типе культуры специалисты имеют достаточ-

но широкое влияние на руководство, поскольку от их профессиональной компетентности и активности зависит достижение поставленной цели.

Использование целевой культуры требует высокого профессионализма от сотрудников и направлено на приоритет командной работы. Подобные организации не обладают жесткой структурой, им свойственна высокая адаптивность. Следовательно, наиболее эффективной целевая культура будет в условиях изменчивости внешней среды.

Недостатками данной организации является сложность контроля, высокие требования к наличию ресурсов и возможностей, необходимых для выполнения целей. Нехватка ресурсов отрицательно сказывается на работе сотрудников и команд, которые не могут достичь поставленной цели из-за внешних обстоятельств.

4) *Культура личности* направляет организацию в первую очередь на развитие и реализацию интересов самих сотрудников. В рамках такой компании влияние зависит от квалификации и способностей специалиста. Чем лучше он выполняет свою работу, тем больше к нему прислушиваются. Сотрудники в такой организации могут работать вообще без руководителя, поскольку они сами себе ставят цели и они сами себя контролируют.

На практике организации с культурой личности встречаются довольно редко. Это могут быть адвокатские конторы, консалтинговые компании и т.п. Вместе с тем в рамках организаций с привычной культурой личностная культура может формироваться в отдельных отделах, подразделениях, если там работают специалисты, направленные на самореализацию, удовлетворение личных амбиций.

## **6.2. Управление процессом развития организационной культуры**

Важность процесса развития организационной культуры на предприятии определяется ее ролью в управлении. Корпоративная культура должна обеспечивать:

– формирование морально-этических ценностей и установок жизнедеятельности корпорации, направляющих потенциал интеллектуальной, духовной и физической энергии работников на эффективное достижение ее целей;

– упорядочение связей (социальное партнерство) работников с руководством предприятия, формирование чувства солидарности сотрудников всех уровней управления вокруг общих норм, ценностей и традиций, усиление ответственности за достижение целей совместной деятельности;

– организацию работы и распоряжение человеческими ресурсами таким образом, чтобы деятельность корпорации обеспечивала высокую мобильность, социальную защиту тех, кто в ней работает;

– создание фирменного стиля, направленного на развитие культуры качества, процветание корпорации, стимулирование удовлетворенности трудом работников и повышение социального вклада в общество;

– завоевание благожелательного отношения со стороны общественности, находящейся ввне корпорации.

Современная организация должна быть ориентирована на формирование культуры, которая воспринимает людей как главную ценность. Соответственно цели организации не должны противопоставляться интересам сотрудников, а система менеджмента должна обеспечивать взаимодействие между ними на психологическом уровне.

Формирование корпоративной культуры – процесс сложный и тесно связан с политикой в сфере управления персоналом. Можно выделить следующие его этапы:

- 1) определение миссии организации;
- 2) определение базовых ценностей в деятельности;
- 3) формирование стандартов поведения членов организации;
- 4) описание традиций и внешних атрибутов корпоративной культуры на основе вышеперечисленного.

В процессе реализации указанных этапов целесообразно выделить три сферы взаимодействия: на уровне руководитель–подчиненный, на уровне взаимодействия между сотрудниками одного звена управления и на уровне взаимодействия между сотрудниками и внешними контрагентами (клиентами, поставщиками).

Важным элементом процесса формирования организационной культуры является механизм ее передачи от руководителей подчиненным, от опытных сотрудников новым членам коллектива. Он может включать в себя создание намеренных образцов для подражания, четкое разъяс-

нение критериев вознаграждения и поощрений, выделение основных объектов внимания, оценки и контроля руководителя и т.д.

Эффективность того или иного типа организационной культуры во многом зависит от состояния внешней среды. В условиях ее стабильности наиболее приемлемой является культура роли. Сюда можно отнести сферы деятельности, связанные с выполнением рутинных, запрограммированных, редко меняющих содержание работ (производство массовой продукции, бухгалтерский учет и пр.).

При изменениях внешней среды появляется необходимость в обновлении основных параметров деятельности организации. В данном случае больше всего подходит целевая культура. Это касается в первую очередь инновационных изменений, деятельности, направленной на совершенствование определенных сфер в организации.

Если же состояние внешней среды требует кардинальных и быстрых преобразований на предприятии, на первый план выходят личные качества руководителя (культура власти). Данный тип культуры наиболее востребован в условиях кризисов при возникновении резких и неожиданных изменений.

Определение оптимального типа культуры организации и подбор соответствующих сотрудников является основной задачей руководителя. Менеджер, который стремится сохранить ролевую структуру, не должен набирать талантливых и амбициозных работников, деятельность которых скорее всего будет выходить за рамки установленных функций. И наоборот, в условиях целевой и силовой культуры посредственные личности способны свести эффективность организации к нулю. Одновременно при необходимости изменения корпоративной культуры руководитель должен учитывать важность процесса подбора соответствующих кадров.

В контексте рассматриваемых проблем основной задачей менеджера является обеспечение поддержки желаемого типа организационной культуры сотрудниками. Считается, что сила культуры внутри организации низкая, если ее ценности разделяют менее 25% работников; умеренно низкая, если число таких работников колеблется в пределах от 25 до 50%, умеренно высокая при значении 50–75% и высокая, если доля более 75%.

Важным фактором в процессе формирования эффективной корпоративной культуры является учет национальных и культурных особенностей региона, в котором функционирует организация. Это может касаться как непосредственно работников предприятия, так и потребителей продукции и услуг, местного населения, взаимоотношения с органами власти. Так, в области управления персоналом принято различать американскую, японскую и европейскую систему менеджмента. Свои особенности будет иметь организационная культура предприятий в странах с переходной экономикой, в том числе и в нашей республике.

---

7.1.  
7.2.  
7.3.

**7.1.**



ного поведения работника от него вряд ли возможно добиться эффективных действий в интересах организации.

*Поведенческая школа* (теория научения) основана на учении о высшей нервной деятельности, основанной на условных рефлексах. Благодаря условным рефлексам организм приспособляется к изменчивым условиям существования, приобретая новые формы поведения, отличные от врожденных безусловных рефлексов. Концепцию условного рефлекса можно объяснить с помощью двух понятий – стимула и реакции. Стимул – это изменение внешней среды, а реакция – ответ организма на действие стимула.

Менеджер может использовать различные стимулы для регулирования поведения работников. В этом отношении важную роль играет обратная связь, т.е. руководитель должен видеть как меняется реакция подчиненного в зависимости от тех или иных воздействий. В итоге целью менеджера является использование соответствующих стимулов для научения человека в организации.

Для *гуманистического подхода* характерна ориентация на саморазвитие личности, глубокое уважение к ее индивидуальной позиции. Согласно данной теории целью человека является стремление удовлетворить свои потребности, которые являются источником мотивации. Менеджеру необходимо поддерживать личностный контакт с подчиненным, чтобы иметь полное представление о его потребностях. Содействуя поступательному удовлетворению потребностей работника, менеджер тем самым помогает его саморазвитию и одновременно повышает вклад работника в развитие организации.

Таким образом, для адаптации работника в организации необходимо ориентироваться на его личность. Ее исходными характеристиками являются эмоциональность, активность (потребность в действии), впечатлительность, на основе которых формируется темперамент человека.

Учет свойств темперамента очень важен для профессионального отбора людей. Следует говорить о свойствах темперамента не как о положительных или отрицательных, а стремиться найти для каждого темперамента наиболее подходящие способы реализации его качеств. Выделяют четыре основных типа темперамента.

Холерик – активный, энергичный, быстрый, резкий, порывистый, безудержный. Обычно он склонен к быст-

рым сменам настроения, вспыльчивый, подвержен эмоциональным срывам, иногда агрессивен. Он наиболее продуктивен там, где требуется увлеченность, концентрация внимания, лидерство, высокая ролевая активность и т. п. Но его следует по возможности отстранить от конфликтных ситуаций, строго объективно оценивать его успехи и тактично указывать на недостатки, воспитывать выдержку и самообладание.

**Сангвиник** — характеризуется высокой активностью, энергичностью, живостью и богатством выразительных движений, мимики. Общителен, легко меняет одно занятие на другое. В проблемных ситуациях реагирует адекватно и конструктивно. Обычно хорошо обучается. Он быстро приспособливается к новым условиям, быстро решает текущие оперативные задачи, обладает быстрой переключаемостью внимания, высокой эмоциональностью, контактностью, коммуникативностью. Его можно использовать для разрядки конфликтных ситуаций в группе, организации совместных действий, лидерства. Сангвиники мало подвержены нервным срывам, стрессоустойчивы. Однако они малопродуктивны в условиях монотонной деятельности, требующей длительного напряженного внимания, склонны к перемене обстановки и видов деятельности. При неблагоприятных условиях и отсутствии воспитания у сангвиника могут развиваться поспешность, поверхностность, легкомыслие к поступкам, невнимательность.

**Флегматик** — тип темперамента, характеризующийся спокойствием и ровным настроением. Обычно он медлителен и рассудителен. Долго раскачивается перед работой, но последователен и терпелив. Он незаменим в ситуациях, требующих пристального внимания, обстоятельности в делах, терпения, неторопливости, продуктивен в монотонных условиях деятельности. Однако он испытывает значительные трудности при необходимости быстрого ориентирования на изменение ситуации, быстрого принятия решений при ориентации в конфликтных и стрессовых ситуациях. Малопригоден он и для скоростной переработки учебной и производственной информации; социально пассивен, не претендует на лидерство в группах, малообщителен и малоэмоционален.

**Меланхолик** — его характеризуют низкий уровень психологической активности, замедленность движений,

сдержанность речи и быстрая утомляемость. Меланхолика отличают высокая эмоциональная активность, глубина эмоций при слабом их внешнем выражении. Могут развиться ранимость, замкнутость. Это сложный, высокочувствительный тип, требующий тактичного подхода и «щадящего» образа жизни. Малопригоден к нервным перегрузкам, к преодолению стрессовых ситуаций, в которых часто теряется, затормаживается; не конфликтен, но беззащитен перед конфликтами, старается их обходить, а не разрешать. Не претендует на лидерство, но в хорошем коллективе исполнитель, отзывчив, ищет опору в более сильной личности. В спокойной жизненной ситуации, не требующей перенапряжения, может проявлять высокую интеллектуальную и практическую работоспособность, вдумчивость, ответственность.

На основе темперамента человека формируется его характер. *Характер* – это совокупность морально-нравственных и волевых свойств человека, в которых выражаются способы его поведения и способы эмоционального реагирования. В отличие от темперамента характер позволяет оценить содержательную социальную сторону поведения субъекта, его ценностные ориентации.

С учетом характера и потребностей личности формируется ее *направленность*, т.е. система устойчивых предпочтений и мотивов (интересов, идеалов, установок) личности, задающая главные тенденции поведения.

Также важной с точки зрения управления индивидуальной характеристикой личности являются ее способности. *Способности* – это индивидуально-психологические особенности человека, которые выражают его готовность к овладению определенными видами деятельности и к их успешному осуществлению. Иными словами, это свойства личности, определяющие ее пригодность к успешному решению учебных, производственных и творческих задач.

Учитывая многообразие типов личностей, руководителю приходится работать с группой, состоящей из очень разных людей, связанных между собой сложной системой межличностных отношений. Он должен по возможности понять закономерности образования коллектива, чтобы помочь процессу образования сплоченной, динамично работающей команды.

В целом жизнь группы с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и его нарушения. Практически в любой группе можно обнаружить как силы сплочения, оказывающие сопротивление деформациям группы, так и силы распада, толкающие ее к необратимым изменениям.

Тенденция интеграции наблюдается при упрочении психологического единства членов организации, стабилизации межличностных отношений и взаимодействий. Тенденция дифференциации связана с неизбежной специализацией и иерархизацией деловых и эмоциональных взаимосвязей членов организации и, соответственно, с различиями их функциональных ролей и психологических статусов.

Характер групповой динамики существеннейшим образом зависит от эмоционального состояния группы. Действительно, каждый участник группы узнает непосредственно от других, как он влияет на ее жизнь и какое влияние он сам испытывает со стороны других ее членов. И этот опыт глубоко переживается личностью. Он способствует реальному изменению социального поведения.

Существует несколько подходов к описанию психологических особенностей взаимодействия субъектов группы. В общем случае можно выделить следующие стадии.

*Фаза первичного восприятия* – формирование первого впечатления о членах группы. На этой стадии члены группы присматриваются друг к другу. Люди ведут себя осторожно. Каждый стремится найти себе роль, которая сохранила бы его индивидуальность и в то же время подходила бы и для группы. Искреннего и заинтересованного обсуждения целей и методов работы практически нет.

*Фаза сближения* – формирование оценки и самооценки, установки на совместное действие. На этом этапе личные взаимоотношения приобретают все большее значение. Сильные и слабые стороны отдельных членов группы более отчетливо выявляются. Группа начинает обсуждать способы достижения согласия, стремится наладить эффективные взаимоотношения. Происходит выяснение форм деятельности, так как группа работает над заданиями, выполнение которых предполагает вклад всех членов группы.

*Фаза совместного действия* – принятие межличностных ролей, определение социального статуса в процессе об-

щения. На этой стадии члены группы осознают свой потенциал, который в целом возрастает. Все более актуальной становится проблема эффективного использования способностей и ресурсов группы. Возникает интерес к тому, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются. Появляется желание экспериментировать. Принимаются меры к реальному повышению эффективности работы группы.

*Фаза «сцепления»* – укрепление чувства общности, определение психологически комфортных норм общения и включение механизмов взаимовлияния. На этой стадии группа функционирует как коллектив, сплоченный вокруг хорошо осознаваемых всеми реальными общими целей, в которые сведены цели индивидуальные. Действуют прочные связи между членами группы. Людей оценивают по достоинствам, а не по их претензиям. Отношения носят неформальный, психологически комфортный характер. Личные разногласия разрешаются без отрицательных эмоций и психологического напряжения.

Важным с точки зрения межличностного взаимодействия является процесс вхождения нового человека в уже сформированную организацию. Адаптация нового работника должна ориентироваться на усвоение им норм и ценностей, принятых в группе.

В данном отношении особое значение необходимо придавать неформальным взаимосвязям, поскольку именно они определяют реальную сплоченность коллектива, формируют чувство ответственности каждого субъекта перед коллективом.

Поэтому задачей менеджера является не простое формирование нового работника, а формирование у него расположения к организации. Для этого необходимо, чтобы роль работника в коллективе, насколько это возможно, учитывала его личностные качества и сложившиеся неформальные взаимоотношения в коллективе.

## **7.2. Управление конфликтами и изменениями**

*Конфликт* – это противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни. В конфликте одна из сторон тре-

бует изменения поведения; мыслей либо чувств партнера. Однако не всякое противоречие можно назвать конфликтом: люди могут иметь различные взгляды, суждения о какой либо проблеме, и это не мешает их слаженной работе. Но противоречия, затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности или группы, ведут к возникновению конфликта.

Конфликты создают напряженные отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников с непосредственных забот производства на «выяснение отношений», тяжело сказываются на их нервно-психическом состоянии.

Конфликты могут обладать и созидательной силой, когда их разрешение ведет к улучшению условий труда, технологий, управленческих отношений. Конфликт формирует и утверждает определенные ценности, объединяет единомышленников, играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций.

Причины конфликтов можно объединить в группы в соответствии с обуславливающими их факторами — информацией, структурой, ценностями, отношениями и поведением.

В основе многих конфликтов лежит *информация*, приемлемая для одной стороны и неприемлемая для другой. Это могут быть неполные и неточные факты, слухи, подозрения в умышленном сокрытии информации или ее обнаружении, сомнения в надежности и ценности источников информации, спорные вопросы законодательства, доктрин, правил порядка действий и т.д.

*Структурные факторы* связаны с существованием как формальной, так и неформальной организацией группы. Сюда могут быть отнесены вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий, системы безопасности, поощрения и наказания, распределения ресурсов, доходов и т.д. Чаще всего причиной структурных конфликтов становится ограниченность ресурсов.

*Ценностные факторы* определяются принципами, которыми руководствуются организации и отдельные работники. Это могут быть различия в общественных, групповых или личностных системах убеждений; идеологические, культурные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды. Кроме того, причинами конфликтов могут быть различия в целях, в способах достижения целей.

*Факторы отношений* связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствием. При этом важно учитывать основу отношений (добровольные или принудительные), их сущность (независимые, зависимые, взаимозависимые), баланс силы, значимость для себя и других, взаимоожидания, длительность отношений, совместимость сторон в отношении ценностей, поведения, целей, вклад сторон в отношения, различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

*Поведенческие факторы* проявляются, если в поведении людей проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость, ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной) и т.п. Большую роль здесь играют различия в психологических особенностях, которые могут быть так велики, что мешают совместной деятельности.

На практике велика вероятность возникновения конфликта сразу по нескольким причинам. Существование более одного источника конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления.

Конфликты можно классифицировать не только по причинном возникновении, но и по ряду других признаков. Так, по направленности конфликты бывают горизонтальными (не задействованы лица, находящиеся друг у друга в подчинении), вертикальными и смешанными.

По последствиям выделяют функциональные (способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений) и дисфункциональные (последствия имеют разрушительный характер) конфликты.

По составу участников бывают:

– внутриличностный конфликт. Одна из наиболее распространенных форм внутриличностного конфликта в организации – ролевая, когда различные роли предъявляют к нему различные требования. Причиной конфликта может быть рассогласование личных потребностей и требований производства, нарушение принципа единоначалия, перегруженность работой или отсутствие работы;

– межличностный конфликт. Самый распространенный тип конфликта;

— конфликт между личностью и группой. Может возникнуть из-за отступлений от принятых в группе норм. Другой распространенный конфликт этого типа — между группой и руководителем;

— межгрупповой конфликт (между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом и пр.) и т.д.

После возникновения конфликта следует его развитие. Содержание данного процесса во многом зависит от того, как конфликтом будут управлять. Если развитие конфликта направить в функциональное русло, его разрешение повлечет за собой положительные изменения в организации, станет фактором решения проблем, которые вызвали конфликт. В противном случае конфликт может привести к разрушению сложившихся связей, возникновению новых конфликтов.

Для устранения конфликтов используют две группы методов — структурные и межличностные.

*Структурные методы управления конфликтами* предполагают разработку совершенного механизма работы организации, в частности:

— четкое разъяснение требований к работе (каждый работник должен знать об ожидаемом уровне результатов, о том, кто предоставляет и получает различную информацию, системе полномочий и ответственности и т.п.);

— использование координирующих механизмов (строгое соблюдение принципа единоначалия, распределение полномочий упорядочивает взаимодействия людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации);

— установление общих целей, формирование общих требований (этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях. Очень эффективным оказывается формулирование целей организации на уровне целей общества);

— создание эффективной системы вознаграждений (установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников и стимулируют снижение конфликтности).



*Межличностные методы разрешения конфликтов* учитывают степень ориентации участников конфликтной ситуации на свои собственные интересы и интересы партнера.

Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях: уклонение (или уход), сглаживание (приспособление), компромисс, конкуренцию, сотрудничество.

*Уклонение* — это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании и фактическом отрицании конфликта. Предлогом здесь могут быть ссылки на недостаток времени, полномочий, ресурсов, незначительность проблемы или неверно выбранный адресат. Цель обвиняемой стороны — отложить решение конфликта (как-нибудь само собой утрясется), дать противнику возможность обдумать свои претензии. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой либо отсутствуют условия для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся.

*Сглаживание* — отказ от собственных интересов. Причиной такого поведения может быть стремление сделать «жест доброй воли», завоевать расположение партнера на будущее, желание избежать разрастания конфликта, понимание того, что правота у противоположной стороны. Такого рода согласие может быть частичным и внешним. Рационально так поступать, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения. Для эффективного руководства подчиненными данная стратегия не должна быть доминирующей.

*Компромисс* — принятие до определенной степени точки зрения другой стороны. Поиск приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок. Преимущество такого исхода — взаимная уравновешенность прав и обязанностей и легализация претензий. Компромисс снимает напряженность. В некоторых случаях плохое решение лучше, чем отсутствие решения. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях ценится высоко, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт, но через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например, неудовлетворенность «половинчатыми решениями». Кроме того, конфликт в не-

сколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

*Конкуренция* — принуждение партнера к принятию своей точки зрения во что бы то ни стало. Мнение других не интересует. Может привести к доминированию и в конечном итоге уничтожению одного партнера другим. Это неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, хотя следует признать, что конкуренция может стимулировать способности и талант. Конкуренция чаще всего возникает при переоценке себя и недооценке противника, нацелена на сиюминутный выигрыш, не способствует сохранению взаимоотношений. В коллективе при использовании руководителем подавляет инициативу подчиненных и иницирует возможность повторных вспышек из-за ухудшения взаимоотношений. Может быть эффективной, если используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей.

*Сотрудничество* подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы и другой, по крайней мере, частично. Участники конфликта признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. В варианте, когда важны и цель, и отношения с оппонентами, без сотрудничества в том или ином виде не обойтись.

Таким образом, конфликт преодолевается различными средствами и успех его разрешения зависит от характера противоборства, степени его затянутости, стратегии и тактики конфликтующих сторон.

Необходимым условием успешного разрешения конфликта является его признание. Этим самым будет открыт путь к переговорам, в процессе которых можно будет выяснить явные и скрытые причины конфликта, разграничить отношения между участниками конфликта и возникшие проблемы, выработать возможные варианты разрешения конфликта.

Условия успешного ведения переговоров можно свести к четырем положениям, каждое из которых касается одного из базовых элементов и предполагает определенные рекомендации.

Первое — люди. Необходимо делать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать вместе, бок о бок, и разбираться с проблемой, а не друг с другом. Проблему взаимоотношений людей необходимо выделить и разбираться с ней отдельно.

В данной ситуации важно помнить основные правила отношений с партнером: *рациональность* (эмоциональность негативно влияет на принятие решения), *понимание* (понимание точки зрения партнера позволяет выбрать взаимоприемлемые решения), *общение* (проведение консультаций с партнером; основной акцент делается на умении слушать партнера), *достоверность* (наличие ложной информации затрудняет аргументацию и снижает доверие противоположной стороны), *тон переговоров* (избегайте поучений, применяйте способы аргументированного убеждения).

Особое внимание стоит обратить на умение слушать. Выявлена интересная закономерность: отрицательное эмоциональное воздействие усиливается, если получает подкрепление в виде эмоционального реагирования. Не получив подкрепления, отрицательное эмоциональное воздействие затухает. Поэтому не нужно спешить реагировать, важно выдержать паузу.

Второе — интересы. Надо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей. Эта рекомендация нацелена на преодоление недостатков, обусловленных концентрацией внимания на позициях и заявлениях, в то время как цель участников переговоров состоит в удовлетворении их истинных, коренных интересов.

Третье — варианты. Прежде чем решать, что делать, требуется выделить круг возможностей. Всегда при работе над проблемой сказывается подспудное стремление отыскать единственно верное решение. Эту трудность снимает разработка взаимовыгодных вариантов, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы.

Четвертое — критерии. Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме. Это дает возможность преодолеть чье-либо упрямство и субъективизм, а усилия партнеров направить на поиск тех или иных справедливых критериев.

### 7.3. Управление изменениями

Одним из наиболее распространенных факторов, которые становятся причинами возникновения конфликтов, являются изменения в организации. Инновации, прогрессивные преобразования необходимы для развития организации. Вместе с тем поведение работников в отношении инноваций неоднозначно.

Существует категория людей, которая внутренне постоянно направлена на совершенствование, стремление к повышению эффективности своей деятельности и работы всей организации. Они являются проводниками изменений.

Другой категории людей присуще сопротивление нововведениям. Они стремятся сохранить стабильность, им трудно изменить привычки. Такое поведение называется *социальной инерцией*. Выделяют различные причины социальной инерции. Это может быть инерция опыта, знаний, взглядов, убеждений, морально-этических ценностей.

Кроме перечисленных категорий, существуют промежуточные типы работников. Это могут быть индивиды, которые не являются инициаторами нововведений, но и не препятствуют их реализации.

Перед началом процесса внедрения инноваций необходимо оценить состояние коллектива, степень его поддержки, способность отдельных лиц воспринять преобразования и желание содействовать им. Если в группе преобладают инерционные (или даже враждебные) настроения, важно определить тех лиц (группы лиц) которые с пониманием относятся к нововведениям. Именно через них следует реализовывать преобразования в коллективе. В данной ситуации особое внимание нужно уделить неформальным взаимоотношениям в коллективе, поскольку они играют важную роль в формировании поведения работников.

Успех инноваций в первую очередь зависит от заинтересованности членов трудового коллектива. Поэтому в процессе проведения изменения необходимо обратить особое внимание на те группы, которые меньше всего выигрывают. Важно объяснить каждому сотруднику, в чем будут заключаться его выгоды, связанные с инновациями. Кроме того, необходимо обеспечить помощь и поддержку индивидам, которые больше всего пострадают от нововведений. Например, содействовать их переквалификации, со-

циальной адаптации в новых условиях. Таким образом можно получить больше сторонников преобразований.

Одновременно в процессе реализации инноваций необходимо следить за тем, насколько полученные результаты соответствуют ожиданиям работников. Часто преобразования останавливаются, поскольку сотрудники не получают того, что им обещали, на что они рассчитывали. Поэтому процесс управления изменениями в первую очередь должен быть направлен на создание и поддержание условий, в которых работники будут заинтересованы в нововведениях, необходимых для организации.

## ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

8.1. Сущность и система стратегического управления.

8.2. Основы стратегического анализа.

### 8.1. Сущность и система стратегического управления

В общем смысле *стратегия* представляет собой детальный всесторонний комплексный план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций в долгосрочной перспективе, осуществление миссии организации и достижение поставленных целей.

Термин «стратегический менеджмент» был введен в обиход на стыке 60–70-х годов для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и стратегическим управлением, осуществляемым на высшем уровне. Так, стратегическое управление 50–60-х годов представляло собой долгосрочное планирование производства продукции и освоение новых рынков. Эта система соответствовала приростному типу организационного поведения компаний.

В 70-е годы существенно изменился смысл стратегического выбора — это уже не фиксация планов производства на долгосрочную перспективу, а выбор, в каком бизнесе находиться, решение по поводу того, что делать с тем бизнесом, который был успешен, но может потерять свою привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов.

В 80-е годы динамизм внешней среды настолько усложнил задачу своевременной адаптации к тем изменениям, которые происходят во всех сферах общественной жизни, что создание потенциала изменений, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны внешнего окружения стало центром стратегического поведения фирмы. Основой стратегических решений становится выбор поведения фирмы в текущий момент, которое при этом рассматривается и как начало будущего.

Таким образом, стратегический менеджмент ориентирует деятельность организации на достижение долгосроч-

ных целей и осуществляет ее гибкое регулирование с учетом изменений в окружающей среде и внутренних возможностей самой организации. Стратегический менеджмент не дает подробного представления о будущем, а только определяет ключевые моменты будущей деятельности конкретной организации. Центральным стратегическим понятием в управлении является *потенциал организации*. Под ним понимается совокупность имеющихся ресурсов (материальные – основные фонды, запасы, денежные средства и т.д.; нематериальные – торговая марка, ноу-хау, имидж, квалификация персонала, опыт, компетенция и др.) и возможностей или способностей высшего звена управления.

Объектами стратегического менеджмента являются: организации, стратегические хозяйственные подразделения, функциональные зоны организации.

Процесс стратегического менеджмента включает в себя следующие взаимосвязанные этапы: формирование стратегического видения и миссии организации, анализ внутренней и внешней среды организации, определение целей и задач, разработка стратегии достижения целей на основе анализа альтернативных стратегий, разработка и реализация стратегического плана, оценка уровня реализации стратегии и предложение корректирующих воздействий.

*Стратегическое видение* – перспективный взгляд на развитие организации, базовая концепция того, что организация стремится сделать и какой стать.

*Миссия* – основная общая цель (которая должна быть выполнена в плановом периоде), объясняющая причину существования и предназначения организации.

Стратегическое видение и миссия фирмы крайне индивидуальны. При их разработке необходимо учитывать, какие потребности, каких групп потребителей и с помощью каких средств нужно удовлетворить. Именно стратегическое видение и миссия должны направлять деятельность сотрудников компании.

Эти понятия нельзя отождествлять с получением прибыли. Прибыль рассматривается как результат деятельности, направленной на реализацию миссии. Даже фирмы, производящие однородную продукцию, будут иметь различные стратегическое видение и миссию. При этом их содержание может меняться, если меняются условия внешней среды.

В данном контексте важную роль играет стратегический анализ, который позволяет определить, соответствуют ли поставленные цели структуре и возможностям организации, а также насколько благоприятными для выполнения миссии являются внешние факторы (рыночные, политические, административные, социально-культурные, технологические, природно-географические и пр.).

Установив реальные возможности организации и условия бизнеса, необходимо окончательно сформулировать миссию, а на ее основе конкретные цели и задачи деятельности организации. Цели принято выделять стратегические и финансовые.

*Стратегические цели* направлены на повышение конкурентоспособности организации. Они устанавливаются, как правило, на долгосрочный период и ориентированы на достижение эффекта в достаточно отдаленном будущем (например, увеличение доли рынка, улучшение качества продукции, достижение более низких издержек по отношению к основным конкурентам, закрепление лидерства на рынке технологий и др.).

*Финансовые цели* отражают насущные потребности фирмы для обеспечения ее нормальной работы и получения максимальных результатов. Как правило, устанавливаются на более короткие сроки, по сравнению со стратегическими, и должны более быстро реагировать на изменения в отрасли, на рынке или в самой фирме. Примерами финансовых целей могут быть: повышение уровня прибыли, рост курса акций, возрастание потоков наличности и др.

С учетом поставленных целей необходимо провести анализ альтернативных способов их достижения и выработать оптимальную стратегию. Документально она отражается в *стратегическом плане* организации, который представляет собой набор конкретных действий и решений, направленных на реализацию стратегии, исходя из состояния внешней среды и наличия ресурсов.

Стратегический план является центральным элементом в системе стратегического управления. В процессе деятельности организации анализируются полученные результаты и сопоставляются с поставленными в плане целями и задачами. В случае отклонения руководству необходимо предпринять соответствующие действия.



В крупных компаниях стратегическое планирование может осуществляться на нескольких уровнях. В частности, выделяют корпоративную стратегию, стратегию бизнеса, функциональную и оперативную стратегии.

Сущность *корпоративной стратегии* заключается в том, что она утверждает свои деловые принципы в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности предприятий из различных сфер, в которые компания осуществила диверсификацию.

*Стратегия бизнеса* состоит из ряда подходов и направлений, разрабатываемых руководством с целью достижения наилучших показателей работы в одной конкретной сфере деятельности.

*Функциональная стратегия* определяет, как управлять ключевыми функциональными областями бизнеса (исследовательские подразделения, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры). Корпорации необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности.

*Оперативные стратегии* определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (предприятиями или производственными участками, торговыми участками, распределительными центрами и т.д.), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, управление запасами, техническое обслуживание, транспортировка, рекламные кампании).

Успешная реализация стратегии организации возможна только при условии сохранения и развития ее основных конкурентных преимуществ. Среди таковых могут рассматриваться наличие торговой марки и репутации, низкие цены, эксклюзивные технологии и пр. С целью сохранения конкурентных преимуществ разрабатывается конкурентная стратегия организации, которая должна быть неотъемлемой частью стратегического планирования.

В зависимости от характера деятельности организации и ее конкурентных преимуществ можно предложить три базовых конкурентных стратегии: стратегия лидерства по издержкам, стратегия широкой дифференциации, сфокусированные стратегии низких издержек или дифференциации.

*Стратегия лидерства по издержкам* направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат

на отдельные элементы товара (услуг) и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. При этом фирмы, использующие эту стратегию, могут продавать продукцию по более низким ценам и завоевать большую долю рынка или извлекать дополнительную прибыль от продажи товаров по рыночным ценам. Преимущество по издержкам приносит доход до тех пор, пока конкуренты не предпримут агрессивных попыток снизить цены и увеличить за счет этого свой объем продаж. Но в погоне за низкими издержками важно не подвергнуться риску создания такого дешевого товара, который вызовет недоверие покупателя.

Стратегия лидерства по издержкам эффективна в условиях, когда спрос эластичен по цене, все фирмы отрасли производят стандартную продукцию широкого потребления (поэтому место на рынке определяется успехом в ценовой политике), различия в товарных марках мало значимы для покупателей и большинство покупателей имеют общие покупательские требования к продукту.

Риски стратегии достижения лидерства по издержкам могут быть связаны с запоздалым обновлением продукции, появлением у конкурентов новых технологий, способствующих снижению издержек, имитацией конкурентами методов работы лидера по издержкам.

Сущность *стратегии дифференциации* состоит в способности фирмы обеспечить уникальность и более высокую ценность товара (услуги) для покупателя по сравнению с конкурентами. Дифференциация может заключаться в увеличении ассортимента исходного типа товаров, которые будут ориентированы на разные группы потребителей, предоставлении широкого спектра услуг и т.д.

Стратегия дифференциации продукции (услуг) может быть успешна, когда продукция имеет много отличительных характеристик, которые выделяются и ценятся потребителями, в отрасли преобладает неценовая конкуренция и существует большая группа покупателей, которая считает выделенные характеристики ценными для себя и готова заплатить за них повышенную цену, а подход компании к дифференциации не может быть легко скопирован и без привлечения больших затрат применен конкурентами.

Риски стратегии дифференциации реализуются, если издержки по проведению дифференциации не покрыва-

ются за счет увеличения цены на обновленный и измененный товар (услуги), фирма не знает, что для покупателя является ценным в товаре и игнорирует необходимость доведения до покупателей информации о ценности продукции.

В отличие от стратегий лидерства по издержкам и дифференциации *сфокусированные стратегии* ориентированы на узкую часть рынка (рыночную нишу или целевой сегмент).

Ниша рынка или целевой сегмент может быть определена исходя из географической уникальности, специальных требований к использованию товара или особых характеристик товара, которые привлекательны только для участников данной ниши.

Стратегия фокусирования может быть выгодной, если требования покупателей к конкретному товару различны (потребность покупателей в одежде различных размеров), у фирмы нет возможностей работать на более широком сегменте или рынке в целом, а также если фирма может защитить себя от конкурентов благодаря благожелательности клиентов и своим незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

В последнее время появились «гибридные» стратегии, позволяющие компании сочетать конкурентные преимущества как от низких затрат, так и от дифференциации (выпуск продукции среднего качества по цене ниже средней, либо продукции высокого качества по средней цене).

## **8.2. Основы стратегического анализа**

Успешность стратегического менеджмента определяется тем, насколько эффективно реализуется стратегия развития организации. Данная оценка может проводиться с позиций качественного (полнота, внутренняя согласованность, обоснованность стратегии, ее соответствие ситуации) и количественного (стратегические и финансовые результаты деятельности) подходов. Чем сильнее стратегическое и финансовое положение компании, тем более вероятно, что ее стратегия хорошо продумана и четко реализуется.

Наиболее типичными показателями эффективности, оценивающими стратегическое и финансовое положения

компании, являются: изменение объема продаж, изменение доли рынка в целом по отрасли, изменение прибыли по сравнению с конкурентами, изменения уровня дохода по акциям, уровень издержек по сравнению с конкурентами и т.д.

Существуют различные методы стратегического анализа. Одним из наиболее популярных является SWOT-анализ (аббревиатура по первым буквам английских слов - сила, слабость, возможность, угроза).

Этот анализ дает возможность оценить внутреннюю среду фирмы с четырех сторон.

*Сила* — это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности (иными словами — реальные конкурентные преимущества). Сила компании может заключаться в большом опыте, навыках, достижениях, которые дают преимущества на рынке (лучшие товары и обслуживание, совершенная технология, товарная марка). Они могут являться результатом создания альянса или совместного предприятия.

*Слабость* — это отсутствие чего-то важного для функционирования компании, то, что ей не удастся сделать, или то, что ставит ее в неблагоприятные условия.

Некоторые слабые стороны могут оказаться губительными для компании, в то время как другие не слишком важны и могут быть легко исправлены.

*Рыночные возможности* — это те, которые открывают перспективные пути для роста прибыльности, для завоевания максимального потенциала конкурентных преимуществ и те, для реализации которых компания имеет финансовые ресурсы.

*Угрозы или опасности* — это факторы внешнего окружения, способные снизить конкурентоспособность компании или вообще свести на нет ее существование. Внешними угрозами для фирмы могут быть:

- появление дешевых товаров;
- внедрение конкурентами нового продукта;
- новые правила, наносящие ущерб компании больший, чем другим;
- возможность поглощения более крупной фирмой;
- неблагоприятные демографические изменения;
- неблагоприятные изменения курсов иностранных валют;
- политические перемены, неблагоприятные для фирмы и пр.

Возможности и угрозы не только влияют на положение компании, но и указывают на необходимость изменений стратегии компании. Стратегия должна быть нацелена на максимальное использование возможностей, которые может реализовать компания, и обеспечение защиты от внешних угроз.

SWOT-анализ, как правило, проводится с помощью таблицы, поделенной на четыре области, в каждой из которых дается описание каждой из сторон деятельности компании. При этом SWOT-анализ похож на составление стратегического баланса: сильные стороны – активы компании, слабые стороны – пассивы. Задача состоит в том, как использовать сильные стороны и склонить стратегический баланс в сторону активов. Сильные стороны могут быть использованы в качестве основы для формирования стратегии конкурентного преимущества, которая, в свою очередь, должна быть направлена на устранение слабых сторон.

SWOT-анализ дополняется более детальной оценкой отдельных сфер деятельности организации.

В частности, анализ конкурентоспособности цен и затрат компании позволяет определить, насколько конкурентоспособны издержки фирмы по сравнению с издержками ее непосредственных конкурентов. Он является необходимой и составной частью анализа состояния компании. Сравнение издержек особенно важно для сферы производства товаров широкого потребления, где все продавцы предлагают покупателям одинаковые потребительские ценности и ценовая концепция играет важную роль, а на рынке лидируют компании с низкими издержками.

Различия в издержках конкурентов могут быть вызваны:

- различием в ценах на сырье, комплектующие, энергию и др. товары, купленные у поставщиков;
- различиями в технологии и возрасте оборудования;
- различиями в производственных издержках, что в свою очередь может быть связано с экономией на масштабах производства, различным уровнем оплаты труда, разными уровнями производительности, разными уровнями налогообложения и т.д.;
- различиями в уровне зависимости конкурентов от инфляции и от изменения обменных курсов иностранных валют;
- различиями в затратах на маркетинг, продажу и продвижение товара, на рекламу;

– различиями в издержках на транспортировку прибывающего и отправляемого товара;

– различиями в издержках на сбытовую сеть и т.д.

Эффективный анализ издержек включает в себя сравнение издержек фирмы с ее основными конкурентами по всей цепочке, начиная от покупки сырья и вплоть до цен, уплачиваемых за товар конечными потребителями. Цепочка ценностей является важным инструментом стратегического анализа издержек, определяющим деятельность, функции и процессы по разработке, производству, маркетингу, доставке и поддержке продукта или услуги. Она отражает набор связанных между собой направлений деятельности и функций, выполняемых внутри фирмы. Эта цепь включает в себя границы прибыли, т.к. надбавка к затратам фирмы по созданию стоимости сверх затрат на ее создание является основной целью бизнеса.

Затратная цепочка включает в себя следующие элементы:

1) Материально-техническое обеспечение – деятельность, затраты и активы, связанные с покупкой топлива, энергии, сырья, и т.д., хранение и распределение продукции, контроль, складской менеджмент.

2) Изготовление – деятельность, затраты и активы, связанные с преобразованием входных потоков в конечную продукцию (производство, сборка, упаковка, содержание оборудования, оснастка, операции, контроль качества, охрана окружающей среды, складирование готовой продукции).

3) Доставка товара до потребителя – деятельность, затраты, активы, связанные с физической доставкой товара до покупателя (обработка заказа, составление расписания, отгрузка, транспортировка).

4) Продажи и маркетинг – виды деятельности, затраты и активы, относящиеся к торговле, рекламе и продвижению товаров, маркетинговым исследованиям и планированию, поддержке дилеров и дистрибьютеров.

5) Обслуживание (сервис) – виды деятельности, затраты и активы, связанные с обеспечением обслуживания покупателей в установке, доставке запасных частей, обслуживании и ремонте, техническом консультировании, информировании покупателей и рассмотрении жалоб.

Кроме того, в анализ цепочки стоимостей необходимо вовлекать вспомогательные подразделения:

1) Развитие исследований и разработок продукции, технологий и систем – виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к процессу исследований, улучшению процесса проектирования, разработке необходимого технического обеспечения и пр.

2) Управление людскими ресурсами – виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к найму работников, подготовке кадров, развитию и социальному обеспечению персонала.

3) Общее управление – виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к общему руководству, бухгалтерии и финансам, организационным вопросам, информационной системе управления и другим функциям высшего руководства.

Цепи издержек также являются инструментом, способствующим пониманию структуры затрат фирмы и того, как затраты увеличиваются внутри видов деятельности и в совокупности.

Кроме SWOT-анализа могут использовать другие методы оценки стратегий. Среди них можно выделить SPACE-, PEST- и SNW-анализ.

*PEST-анализ* (аббревиатура по первым буквам английских слов – политика, экономика, социальный, техника) используется для изучения воздействия факторов внешней среды: политического фактора, экономического, социального и технологического.

Сущность *метода SPACE* – это использование SPACE (пространственной) матрицы с координатными осями, отражающими факторы внешней и внутренней среды. Внутренняя среда включает финансовое положение фирмы (*FS*) и конкурентные преимущества (*CA*), внешняя среда – привлекательность отрасли (*IS*) и стабильность окружающей среды (*ES*).

Каждому квадранту, образуемому заданными координатными осями, соответствует определенный тип поведения фирмы на рынке: агрессивный, консервативный, защитный, конкурентный.

*SNW-подход* (аббревиатура по первым буквам английских слов – сильная позиция, нейтральная позиция и слабая позиция) позволяет четко фиксировать ситуационное среднесрочное состояние фирмы.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

- 9.1. Критерии эффективности управления.
- 9.2. Эффективность управления в теориях лидерства.
- 9.3. Методы оценки эффективности управления организацией.

### 9.1. Критерии эффективности управления

Эффективность любой социальной системы, включая организацию, определяется способностью обеспечивать конечный результат собственного функционирования. Наглядно эффективность выражается с помощью сравнительных показателей, которые отражают результативность деятельности в целом либо реализации конкретных решений. В самом общем виде эффективность определяется как отношение эффекта от выполнения какой-либо деятельности к затратам на ее осуществление.

В качестве эффекта может рассматриваться полученный результат. В зависимости от его характера различают экономический (прибыль, объем выпуска продукции), социальный (снижение заболеваемости работников, улучшение условий труда) и экологический (сохранение окружающей среды, снижение количества отходов) эффект.

Затраты на реализацию деятельности могут выражаться в количестве отработанного времени, израсходованных сырья, материалов, энергии, использованного оборудования и пр.

Экономические критерии оценки эффективности, как правило, основываются на сопоставлении эффекта и затрат в денежном выражении. Наиболее распространенными показателями экономической эффективности являются показатели рентабельности (рентабельность продаж, продукции, производства).

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности. Его оценка не всегда может быть произведена прямым путем, поскольку эффект не всегда можно представить в количественном выражении. Поэтому для измерения эффективности управления часто применяются косвенные методы.



В целом для определения экономической эффективности управленческого труда используются различные способы: по показателям работы предприятия, организации; по объему передаваемой информации; по количеству и скорости принимаемых решений; по выполнению функций управленческих звеньев и т.д.

К характеристикам труда в сфере управления, которые могут помочь количественному измерению эффективности управления относятся: снижение трудоемкости обработки управленческой информации; сокращение сроков обработки информации; сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала; уменьшение численности аппарата управления и пр.

Вместе с тем результаты управленческого труда могут носить исключительно качественный характер. В частности, к таким параметрам относятся: повышение квалификации управленческого персонала, улучшение психологической обстановки в коллективе, улучшение условий труда, повышение культуры управления и т.д. Поэтому, изучая вопросы эффективности управления, необходимо рассмотреть ряд особенностей, характеризующих качество управленческой деятельности.

## **9.2. Эффективность управления в теориях лидерства**

Эффективность работы менеджера во многом зависит от его способности сплотить коллектив и направить его на достижение целей организации. В данном отношении важную роль играет понятие лидерства.

Лидерство предполагает положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности. *Лидер* – это тот, кому удается превратить сотрудника в своего единомышленника или последователя. Суть лидерства состоит в наличии последователей. С этой точки зрения *лидерство* – это процесс воздействия на группу людей, чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей.

Лидерство представляет собой специфический тип управленческих отношений, который опирается преимущественно на социальное воздействие. В какой мере сотрудник становится последователем, в такой мере менеджер — лидером. Управление и лидерство не синонимы, но способность быть лидером — ключевое условие, чтобы стать *хорошим* менеджером. Поэтому важно рассмотреть основные подходы к определению лидерства в системе управления.

Популярной является *концепция лидерства, основанного на личностных качествах*. Исследования выявили весьма длинный перечень тех качеств, которые присущи лидерам. К их числу относят поведенческую компетентность, уверенность в себе, активность, предприимчивость. Наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров качества можно объединить в четыре группы:

— интеллект: ум и логика, оригинальность, концептуальность, образованность, знание дела, умение ясно излагать мысли, проницательность;

— приобретенные способности или поведенческая компетентность: умение заручаться поддержкой, завоевывать популярность, дипломатичность, умение брать на себя ответственность и риск, умение убеждать, готовность к сотрудничеству и уступкам, умение управлять своими эмоциями и эмоциями других, умение слушать, интуиция;

— особенности личности: гибкость и решительность, созидательность и творчество, смелость и амбициозность, настойчивость и упорство, энергичность и властность, обязательность и участливость, потребность в достижениях, личная целостность и целеустремленность;

— физиологические качества: рост, вес, внешний вид, состояние здоровья.

Существует также теория, согласно которой *лидерство является результатом групповых процессов*. В рамках этой концепции считается, что лидер всегда является носителем групповой идеи. Он направляет энергию и организует деятельность людей в соответствии с их интересами. Таким образом, лидерство является следствием принятия на себя инициативы по руководству группой для достижения общих интересов.

Возможно *лидерство на основе согласия*. Такое лидерство характеризуется как управление людьми, при котором дос-

тается максимальное сотрудничество при минимальных разногласиях. Лидерство рассматривается как возможность лидера влиять своей волей на последователей и достигать уважения, лояльности и сотрудничества с их стороны.

*Лидерство* может быть следствием соответствующего поведения. Под лидерским поведением понимаются отдельные действия, которые направлены на координацию работы группы, например, распределение обязанностей, поощрение или критику отдельных членов группы, заинтересованность в их успехах и помощь.

Источником лидерства могут стать *взаимодействие, межличностные отношения*, когда участники группы что-либо выполняют не потому, что они должны, а потому, что хотят это делать. Данный подход подразумевает, что лидерство вырастает из активного процесса взаимодействия, т.е. лидерство существует там и тогда, где и когда оно осознается и поддерживается другими членами группы.

Распространенной является теория *лидерства как умения убеждать*. Лидерство с помощью силы убеждения и побуждения, а не с помощью прямой или косвенной угрозы и принуждения опирается на знание человеческой природы, искусство влияния на людей для конкретного направления их действий.

*Лидерство* часто воспринимается как отношения власти. Многие социальные теоретики определяют лидерство как вертикальную власть, которая характеризуется способностью одного индивида доминировать над другими.

Развитие концептуальных положений лидерства привело к относительно новым его определениям. Рассмотрим основные из них — атрибутивное, харизматическое и преобразующее.

Концепция *атрибутивного лидерства* основана на причинно-следственных взаимосвязях между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной произошедшего. Наблюдая за работой сотрудников, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает выводы о поведении каждого из работников и корректирует стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на действия подчиненного.

В основе *харизматического лидерства* лежит понятие харизмы, т.е. особой одаренности, исключительности человека. Харизматическим считается лидер, который спо-

собен оказывать глубокое воздействие на последователей в силу своих личностных качеств. В целом харизматическому лидеру приписывают уверенность в себе, стремление к власти, убежденность в своей правоте, нестандартное видение решения проблемы, умение обосновать его перед последователями и побудить их к действию, неординарное поведение при реализации своего видения. Присущая такому человеку жажда деятельности передается другим людям, и они искренне верят в прирожденную способность к лидерству.

*Преобразующее лидерство* имеет некоторые точки пересечения с харизматическим, но трактуется иначе. Это лидерство эффективно в ситуациях изменений, динамического развития, реинжиниринга бизнес-процессов.

Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности поставленной цели, предоставления им возможности соотношения своих личных интересов с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Его цель не изменить мир, а адаптироваться в нем через организационное развитие и развитие персонала.

Преобразующее лидерство тесно связано с ситуационным подходом к управлению. В рамках ситуационного менеджмента необходимость того или иного лидера вызывается временем, местом и обстоятельствами социального процесса. Иными словами, каждая ситуация определяет те особые качества, которые необходимы лидеру для эффективных действий в новых условиях.

Каждая новая ситуация требует проявления определенного набора качеств, причем часто качества, эффективные в одной ситуации, могут быть нейтральными в другой и даже помешать решению проблемы. Такой подход позволил установить связь между параметрами ситуации и особенностями лидера в ней, а также выявить несостоятельность идеи о существовании универсальных лидерских черт характера.

Ученые также определили, что тип и стиль лидерства во многом зависит от характера поставленной задачи. Между группами, решающими задачи разного рода, имелись резкие различия по типу лидерства, а лидеры групп со схожими целями были в общем схожи между собой и от-

личались друг от друга лишь некоторыми личностными качествами.

Способность становится лидером в коллективе является одним из условий эффективного управления. Исходя из этого можно выделить следующие качества эффективного менеджера: адаптационная мобильность, контактность, стрессоустойчивость, доминантность.

*Адаптационная мобильность* — это склонность к творческим формам деятельности, непрерывному углублению знаний; инициативность. Данное качество проявляется в постоянном стремлении к инновациям, нетерпимости к косности, консерватизму. Желание качественных изменений в организации и содержании собственной деятельности предполагает готовность к обоснованному (приемлемому) риску. Поэтому адаптационная мобильность основывается на таких чертах личности, как гибкость, самообладание, предприимчивость, стремление к самосовершенствованию и требование этого от подчиненных.

*Контактность* менеджера проявляется в направленности на внешний мир и деятельности в нем. Под контактностью понимается общительность, интерес к людям и высокий уровень притязаний в сфере межличностных отношений с одновременной способностью располагать людей к себе. В данном отношении важно умение менеджера налаживать эффективную обратную связь, видеть себя со стороны, смотреть на конфликтную ситуацию глазами собеседника, выслушивать, понимать и убеждать людей. Контактность менеджера является одним из факторов достижения взаимопонимания и доверия между ним и подчиненными, что необходимо для сплоченной работы коллектива.

*Стрессоустойчивость* — интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях; самообладание и трезвость мышления при принятии коллективных решений. Стрессоустойчивый менеджер не теряет инициативность и желание действовать в случае неудачи, не боится брать на себя ответственность. При этом устойчивость руководителя к стрессам основывается не только на психологической уравновешенности и эмоциональной стойкости, но и на его опыте, квалификации и интеллекте. Менеджер гораздо уверенней и эффективней будет дейст-

зовать, если он хорошо ориентируется в ситуации и представляет, к чему может привести та или иная неудача, какие факторы позволят ее избежать и как нужно действовать, чтобы исправить положение.

*Доминантность* представляет собой стремление менеджера к лидерству в любых обстоятельствах. Данное качество проявляется во властности, честолюбии, независимости, игнорировании авторитетов. Доминантность основывается на волевом характере руководителя, уверенности в себе и высокой самооценке. Известно, что эффективное управление часто ассоциируется с сильным, волевым руководителем. Однако чрезмерная доминантность может привести к формированию авторитарного стиля управления со всеми его недостатками в тех случаях, когда более подходящими являются более мягкие методы руководства.

Перечисляя качества эффективного менеджера, нужно понимать, что не может существовать какого-либо универсального перечня. Ситуационный подход предполагает, что в разных условиях эффективными могут быть разные типы руководителей. Вместе с тем основным признаком эффективного менеджера является способность управлять организацией таким образом, чтобы потенциал и результаты деятельности всей организации превышали сумму потенциалов и возможных результатов отдельных ее сотрудников.

### **9.3. Методы оценки эффективности управления организацией**

Для адекватной оценки эффективности управления организацией необходимо соблюдать следующие условия:

- наличие четкого понимания конечной цели;
- наличие четкого представления о ресурсах, которые необходимы для оптимального достижения этой цели;
- наличие четких критериев оценки эффективности.

Поскольку, как уже говорилось, управленческий процесс невозможно полностью свести к количественному описанию, можно выделить два аспекта оценки эффек-

тивности: объективный и субъективный. Объективно эффективность выражается через показатели работы организации и результативность решений руководства. Субъективная сторона выражается в восприятии менеджером, подчиненными и другими заинтересованными лицами результативности усилий по достижению поставленных целей и решению задач.

Важной субъективной характеристикой эффективности является удовлетворенность трудом. Под *удовлетворенностью* понимается оценочное отношение работника, коллектива в целом к содержанию и различным аспектам трудовой деятельности. На уровень удовлетворенности трудовой деятельностью влияют следующие факторы:

1) общие характеристики трудовой деятельности (тяжесть, режим, условия труда, уровень заработной платы и пр.);

2) восприятие работником своей трудовой деятельности. У разных людей разные требования к одним и тем же аспектам деятельности. В самом общем виде отношение к труду можно рассматривать на трех уровнях: отношение к труду вообще, отношение к конкретной профессии, сфере деятельности и отношение к конкретному рабочему месту;

3) степень соответствия квалификации и образования работника предъявляемым на рабочем месте требованиям. Если требования выше, это создает сложность и увеличивает тяжесть работы. В обратном случае работа становится монотонной и неинтересной, хотя могут присутствовать элементы легкости выполнения задач;

4) длительность трудовой деятельности. С одной стороны, со временем работник адаптируется к выполняемому виду деятельности, набирается опыта и мастерства. Следовательно, удовлетворенность растет. С другой стороны, длительность работы может понижать удовлетворенность, поскольку исчерпывается содержательность, исчезают элементы новизны;

5) социально-сравнительный фактор, когда работник сравнивает свое положение (в том числе полученное вознаграждение и затраченные усилия) с положением других сотрудников;

6) уровень ожиданий и пр.

Очевидно, что субъективное восприятие эффективности может являться дополнением к общей оценке управ-

ления, однако определяющую роль должны играть объективные критерии.

Экономическая эффективность управленческого труда ( $E_y$  в расчете за год) определяется по формуле:

$$E_y = \frac{\mathcal{E}_y}{Z_y},$$

где  $\mathcal{E}_y$  – экономический эффект управления;  $Z_y$  – суммарные годовые затраты на управление.

Однако, поскольку вклад управленческой деятельности сложно выделить из общих показателей работы предприятия (например, прибыли), эффективность управления может оцениваться по уровню эффективности работы всей организации. Среди показателей эффективности можно выделить показатели общей эффективности работы предприятия, показатели эффективности использования персонала, производственных фондов, материальных ресурсов.

Общая эффективность может измеряться с помощью:

- рентабельности продукции – рассчитывается как отношение прибыли от реализации продукции к ее себестоимости;

- рентабельности продаж – рассчитывается как отношение прибыли от реализации продукции к выручке от реализации;

- рентабельности производства – рассчитывается как отношение прибыли предприятия к стоимости основных и оборотных средств предприятия;

- рентабельности капитала и т.д.

Эффективность использования трудовых ресурсов оценивается путем расчета показателей производительности труда и рентабельности персонала. Производительность труда в общем виде может измеряться как отношение произведенной продукции к среднесписочной численности работников. Рентабельность персонала определяется как сумма прибыли, которая приходится на одного сотрудника.

Эффективность использования основных производственных фондов оценивается с помощью показателя фондоотдачи (отношение стоимости произведенной продукции к среднегодовой стоимости основных фондов). Эффективность использования оборотного капитала может



определяться с помощью показателя скорости оборачивания. Он рассчитывается как отношение реализованной за год продукции к средней величине оборотного капитала.

Для оценки эффективности использования материальных ресурсов применяются показатели материалоемкости (доля стоимости материальных затрат в себестоимости продукции), энергоемкости (доля стоимости энергии в себестоимости продукции) и т.д.

При оценке эффективности управленческой деятельности можно ориентироваться на такие показатели, как объем произведенной за год продукции, приходящийся на одного управленческого работника, доля затрат на управление в суммарной себестоимости продукции. Информативными данные показатели могут быть только при анализе деятельности одной организации за различные периоды либо разных организаций, сходных по размеру и характеру деятельности. Различные по масштабу и содержанию производства требуют разного подхода к организации управленческой деятельности, поэтому уровень необходимых издержек управления на разнотипных предприятиях будет отличаться.

Результат труда непосредственно менеджера может быть более или менее адекватно определен с помощью динамических показателей, которые отражают изменение результатов деятельности организации за счет совершенствования системы управления. Так, если принять, что дополнительные затраты на повышение качества управления привели к росту прибыли, то эффективность управленческой деятельности будет определяться по следующей формуле:

$$E_y = \frac{\Delta \mathcal{E}_y}{\Delta \mathcal{Z}_y},$$

где  $\Delta \mathcal{E}_y$  — дополнительный экономический эффект (снижение затрат, рост прибыли) от повышения качества управления;  $\Delta \mathcal{Z}_y$  — дополнительные затраты на совершенствование системы управления.

Возможности использования прямых методов оценки эффективности управления ограничены. Поэтому используются косвенные методы, основанные на расчете ряда

коэффициентов, которые характеризуют отдельные стороны управленческой деятельности. К ним относятся: коэффициент соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям ( $K_{cc}$ ); коэффициент технической вооруженности инженерно-управленческого труда ( $K_{тв}$ ); коэффициент управляемости ( $K_{уп}$ ); коэффициент качества выполнения управленческих функций ( $K_{куф}$ ); коэффициент рациональности управленческой документации ( $K_{рд}$ ) и др.

Коэффициент соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям, предусмотренным для соответствующей группы предприятий или объединений, определяется как отношение произведения нормативного числа структурных подразделений ( $\Pi_n$ ) и нормативной численности работников аппарата управления ( $\text{Ч}_n$ ) к произведению фактического числа подразделений ( $\Pi_\phi$ ) и фактической численности работников аппарата управления ( $\text{Ч}_\phi$ ):

$$K_{cc} = \frac{\Pi_n \cdot \text{Ч}_n}{\Pi_\phi \cdot \text{Ч}_\phi}$$

Коэффициент технической вооруженности инженерно-управленческого труда характеризует степень соответствия фактической стоимости средств автоматизации и оргтехники нормативным требованиям:

$$K_{тв} = \frac{C_\phi}{H_{тс} \cdot \text{Ч}_\phi}$$

где  $C_\phi$  — фактическая стоимость технических средств в управлении производством;  $H_{тс}$  — нормативы оснащенности техническими средствами в среднем на одного инженерно-технического работника (ИТР) и служащего;  $\text{Ч}_\phi$  — фактическая численность ИТР и служащих.

Коэффициент управляемости характеризует степень средней загруженности каждого руководителя с учетом нормы управляемости (по количеству подчиненных):

$$K_{уп} = \frac{1}{Z} \sum \frac{H_{\phi i}}{H_{\phi i}}$$

где  $Z$  — число уровней управления (предприятие → цех → → участок → поточная линия);  $m$  — число руководителей данного уровня управления;  $N_{\Phi i}$ ,  $N_{\Phi i}$  — фактическое и нормативное число работников, приходящееся в среднем на одного руководителя  $i$ -го уровня управления.

Коэффициент качества выполнения управленческих функций определяется следующим образом:

$$K_{\text{куф}} = \frac{\sum_{i=1}^m \Phi_{\text{см}i}}{\sum_{i=1}^n t_{\text{пр}i}},$$

где  $t_{\text{пр}i}$  — потери рабочего времени из-за несвоевременного или неудовлетворительного выполнения соответствующей функции управления;  $n$  — число функций управления;  $\Phi_{\text{см}i}$  — сменный фонд времени  $m$ -го подразделения;  $m$  — число подразделений.

Коэффициент рациональности управленческой документации используется для определения уровня унификации, стандартизации, типизации и трафаретизации управленческой документации:

$$K_{\text{рд}} = \frac{E_{\text{ун}} + E_{\text{ст}} + E_{\text{тр}}}{E_0},$$

где  $E_{\text{ун}}$ ,  $E_{\text{ст}}$ ,  $E_{\text{тр}}$  — число унифицированных, стандартизированных, трафаретных видов документов;  $E_0$  — общее число всех видов документов, применяемых в управлении производством.

Существуют и другие косвенные показатели эффективности управления. Использование некоторых из них может быть обусловлено политическими, национальными и другими особенностями системы менеджмента. В частности, хорошо известны отличия американской и японской моделей управления. Если первая ориентирована на индивидуализм и специализацию работников, то вторая на коллективизм и универсальность. Очевидно, что для японской и американской систем менеджмента набор показателей оценки эффективности будет различаться.

Собственник или руководство предприятия может использовать свой набор показателей, которые по их мнению в наибольшей степени характеризуют эффективность управления исходя из приоритетов проводимой ими политики. На основе данной совокупности может быть рассчитан интегральный показатель с учетом значимости каждого единичного коэффициента.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Беляцкий Н. П.* Интеллектуальная техника менеджмента. – Минск, 2001.
2. *Беляцкий Н. П.* Основы лидерства: учебник. – Минск: БГЭУ, 2006.
3. *Беляцкий Н. П., Веселько С. Е., П. Ройш.* Управление персоналом. – Минск, 2004.
4. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: учебник. – 3-е изд.. – М.: Экономист, 2004.
5. *Гончаров В. И.* Менеджмент: учеб. пособие. – Минск: Минсанта, 2003.
6. *Гречикова И. А.* Менеджмент: учебник. – М., 2004.
7. *Друкер П. Ф.* Энциклопедия менеджмента. – М.: Вильямс, 2004.
8. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М., 2004.
9. *Мещерякова Е.В.* Психология управления: учеб. пособие. – Мн.: БГТУ, 2003.
10. *Мильнер Б. З.* Теория организаций: учебник. – М.: Инфра-М, 2004.
11. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. – М., 1986.
12. *Управление организацией* / Под общей редакцией А.Г.Поршнева. – М.: Инфра-М, 2001.
13. *Румянцева З. П.* Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. – М.: Инфра-М, 2004.
14. Стратегическое управление корпорациями. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб: КультИнформПресс, 2002.
15. Теория системного менеджмента / Под ред. В.Н. Кривцова, Седегова Р.С. – Минск, 1998.
16. *Янчевский В. Г.* Основы менеджмента. – Минск: ТетраСистемс, 2004.

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>6</b>
<b>Тема 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА .....</b>	<b>7</b>
1.1. Введение в менеджмент .....	7
1.2. Организация, менеджмент, менеджер .....	10
1.3. Роль человека и группы в организации .....	13
1.4. Организационная система и система управления .....	18
1.5. Методы менеджмента .....	21
<b>Тема 2. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>25</b>
2.1. Научная и административная школа .....	25
2.2. Школы человеческих отношений и поведенческих наук .....	30
2.3. Процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту .....	37
2.4. Новые подходы к менеджменту .....	41
<b>Тема 3. ФУНКЦИИ И ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ...</b>	<b>44</b>
3.1. Функции организации и функции управления .....	44
3.2. Основные функциональные процессы на предприятии .....	46
3.3. Функция планирования на предприятии .....	50
3.4. Функция организации на предприятии .....	52
3.5. Функция стимулирования (мотивации) .....	54
3.6. Функция контроля на предприятии .....	57
<b>Тема 4. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>60</b>
4.1. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации .....	60
4.2. Основные типы организационных структур .....	65
4.3. Новые подходы в проектировании организаций .....	68

<b>Тема 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ .....</b>	<b>71</b>
5.1. Коммуникация в управлении .....	71
5.2. Власть и влияние .....	73
5.3. Принятие управленческих решений .....	76
<b>Тема 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА .....</b>	<b>82</b>
6.1. Содержание и значение организационной культуры .....	82
6.2. Управление процессом развития организационной культуры .....	84
<b>Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ .....</b>	<b>88</b>
7.1. Управление процессом адаптации человека и организации .....	88
7.2. Управление конфликтами и изменениями .....	93
7.3. Управление изменениями .....	100
<b>Тема 8. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>102</b>
8.1. Сущность и система стратегического управления ..	102
8.2. Основы стратегического анализа .....	107
<b>ТЕМА 9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>112</b>
9.1. Критерии эффективности управления .....	112
9.2. Эффективность управления в теориях лидерства ....	113
9.3. Методы оценки эффективности управления организацией .....	118
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>125</b>

По вопросам **оптового** приобретения книг обращаться  
по тел.: **219-73-88, 219-73-90, 298-59-85, 298-59-87**

Книжный интернет-магазин <http://www.litera.by>

*Учебное издание*

**Деревяго Игорь Петрович**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

## **Ответы на экзаменационные вопросы**

Ответственный за выпуск *С. В. Процко*

Подписано в печать 13.05.2008.

Формат 84×108  $\frac{1}{32}$ . Бумага типографская № 2. Гарнитура Таймс.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 6,72. Уч.-изд. л. 5,59. Тираж 1500 экз.  
Заказ **3516**.

Научно-техническое общество с ограниченной ответственностью  
«ТетраСистемс».

ЛИ № 02330/0056815 от 2 марта 2004 г.

Удостоверение о государственной гигиенической регистрации

№ 08-33-2.48845 от 25 ноября 2005 г.

220116, г. Минск-116, а/я 139

(тел. 219-74-01; e-mail: [rtsmink@mail.ru](mailto:rtsmink@mail.ru); <http://www.ts.by>).

Унитарное полиграфическое предприятие  
«Витебская областная типография»

210015, г. Витебск, ул. Щербакова-Набережная, 4.