

## **Литература:**

- • Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.
- • Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996.
- • Общий менеджмент / Учебное пособие. – С.-Пб.: С.-Пб. гос. инж.-экон. академия, 1999.

## **Тема 1. Введение в менеджмент**

### **1.1 Основные понятия**

Что такое «менеджмент»?

- • Область человеческой деятельности. Умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей (упрощенно). Для России: тип управления, в наибольшей степени отвечающий потребностям и условиям рыночной экономики;
- • Область человеческого знания;
- • Собирательное от менеджеров (категория тех, кто осуществляет работу по управлению).

«Менеджмент» и «управление», «менеджер» и «руководитель» это одно и то же? В принципе, да. На 90% это тождественные понятия. Отличие: руководителем может быть инженер или экономист, занимающийся управлением. Менеджер же – представитель особой профессии, осознающий это, прошедший, как правило, специальную подготовку, имеющий соответствующий диплом (например, МВА). В фирме он специализируется на управлении.

Понятие «менеджмент» очень часто соседствует с понятием «бизнес». *Бизнес* — это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. «Управление

бизнесом» (business management) — это управление коммерческими, хозяйственными организациями. Наряду с этим практически как синоним применяется термин business administration, который можно перевести как «деловое администрирование». Если речь идет о государственных органах любого уровня, более правильно использовать термин public administration - «государственное управление».

«Бизнесмен» и «менеджер» — не одно и то же. *Бизнесмен* — это тот, кто «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом ее правления. Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди. Более частный случай бизнеса — *предпринимательство*. *Предприниматель* - осуществляет бизнес, вкладывая собственные средства в новое предприятие и принимая на себя личный риск.

## **1.2 Место менеджмента в системе экономических знаний**

*Менеджмент* базируется и тесно связан с такими дисциплинами как теория организации, общая экономическая теория, право и психология.

*Теория организации* исследует принципы формирования систем и их структур, процессы поведения и взаимодействия составных частей. Менеджмент обеспечивает функционирование и развитие систем в социально-экономической сфере.

*Общая экономическая теория* формулирует основные принципы хозяйствования в условиях рыночной экономики. Менеджмент регулирует связи и отношения на стадиях экономического кругооборота между предприятием, семьей и государством.

*Право*. Менеджмент основывается на действующем законодательстве, использует его при принятии управленческих решений.

*Психология.* Взаимодействие между руководителем и подчиненным строится с учетом особенностей человеческого фактора, межличностных отношений и поведения групп. Менеджмент учитывает эти особенности при принятии решений.

### **1.3 Общий менеджмент и его уровни**

*Общий менеджмент* содержит в себе общие подходы и методы управления, приемлемых для любой сферы деятельности в социально-экономических системах, для всех уровней управления: государственного, регионального, управления предприятием и его подразделениями.

По уровням общий менеджмент разделяется на нормативный, стратегический и оперативный.

*Нормативный менеджмент* - включает в себя разработку принципов, норм и правил игры, направленных на обеспечение выживаемости и развития фирмы; устранение конфликтов между группами интересов. Направлен на согласование внешней и внутренней среды фирмы.

*Стратегический менеджмент* - решает вопросы:

1) какими продуктами и на каких рынках должно развивать свою активность предприятие в будущем, учитываются возможные ограничения со стороны внешней среды (рынок, конкуренция и т.п.);

2) посредством какого стиля управления, в рамках каких организационных структур и с какими сотрудниками нужно активизировать потенциал предприятия и потенциал рынка;

3) с помощью какого инструментария обеспечить регулирование и контроль стратегического процесса.

*Оперативный менеджмент.* Осуществляет функцию непосредственного регулирования процессов создания продукта на предприятии в условиях дефицита производственных ресурсов (финансы, машины, сырье, трудовые ресурсы). Обеспечивает комбинирование затрат и результатов.

## **1.4 Функциональные области менеджмента**

*Менеджмент* охватывает отдельные функциональные области производства, предпринимательства и социальную среду на предприятии. Включает:

*Инновационный менеджмент* - управление процессами создания, распространения и применения продукции и технологий, обладающих научно-технической новизной и удовлетворяющих новые общественные потребности. Область НИОКР.

*Финансовый менеджмент* - осуществляет управление движением финансовых средств на стадиях жизненного цикла продукции: создание, рост, стабилизация, спад.

*Инвестиционный менеджмент* - управление процессами привлечения, рассредоточения и использования долгосрочных вложений капитала.

*Производственный менеджмент* - управление процессами производства продукта на предприятии, использованием ресурсов, затратами и результатами на стадиях производственного цикла и в общефирменном масштабе.

*Менеджмент по персоналу* - управление процессами найма, расстановки, движения, стимулирования кадров, оптимизация организационных факторов и условий труда.

*Информационный менеджмент* - управление информационными системами на предприятии.

## **Тема 2. История менеджмента**

Практика управления имеет древнюю историю, но интерес к управлению как к научной дисциплине появился лишь около века назад.

## **2.1 Школы в управлении**

### **Научное управление (1885 – 1920)**

Использовали научный анализ производственной деятельности для определения лучших способов выполнения задачи. Например, Фредерик Тейлор обнаружил, что максимальное количество железной руды и угля может быть переброшено, если рабочие будут пользоваться лопатой-совком емкостью до 8,6 кг. По сравнению с более ранней системой это дало поистине феноменальный выигрыш. Френк Гилбрет изучал движения необходимые для кладки одного кирпича и предложил усовершенствованный способ, который сократил количество движений с 18 до 4,5 и повысил скорость работы в 1,5 раза. Кроме того, они с женой Лилиан изучали движения кисти руки и выявили 17 основных движений (терблигов). При изучении использовались кинокамера и микрохронометр (до 1/2000 с).

Не пренебрегали человеческим фактором: понимали важность стимулирования работников с целью увеличения их заинтересованности и увеличения производительности труда. Стимулы: вознаграждение за продукцию, произведенную сверх нормы (нормы устанавливались реальные), небольшие перерывы в работе. Понимали важность отбора работников физически и интеллектуально соответствующих выполняемой работе, придавали большое значение обучению.

Впервые признали, что управление – определенная специальность и отделили планирование и обдумывание от самой работы.

В 1911 г. Фредерик Тейлор опубликовал книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования.

### **Классическая (административная) школа (1920 – 1950)**

Школа научного управления в основном изучала повышение эффективности управления производством. Это уровень ниже управленческого. Классическая школа попыталась определить общие

характеристики и закономерности организаций и создать *универсальные принципы управления*. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта:

1. Разработку рациональной системы управления организацией. Делили организации на подразделения по основным функциям бизнеса: финансам, производству и маркетингу. Были определены основные функции управления (по Анри Файолю): планирование и организация.

2. Принципы построения структуры организации и управления работниками. Принципы единоначалия (человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному), разделения труда (специализация труда – естественный порядок вещей), вознаграждения труда (справедливая зарплата), стабильности рабочего места, централизации (варьируется в конкретных условиях), корпоративного духа и др.

### **Школа человеческих отношений (1930 – 1950)**

Школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда психология находилась еще в зачаточном состоянии. Хотя авторы этих школ признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации.

Мэри Паркер Фоллетт определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Элтон Мэйо проводил эксперименты на заводе Хоторна, принадлежащем компании «Уэстерн Электрик» в городе Чичеро, штат Иллинойс и обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы

научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы (например, нежелание выбиваться из группы повышением производительности). Группы, которым давали большие возможности для общения были более производительными.

Вывод: если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрасти, что будет вести к увеличению производительности.

### **Школа поведенческих наук (1950 – по настоящее время)**

Если школа человеческих отношений сосредотачивалась прежде всего на методах налаживания межличностных отношений, школа поведенческих наук стремилась в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, более полного использования потенциала работников.

### **Количественный подход (1950 – по настоящее время)**

Школа науки управления использует количественные методики, такие как построение моделей и исследование операций, чтобы помочь в принятии решений и повысить эффективность. Ее влияние растет, поскольку она рассматривается как дополнение к существующим и широко применяемым подходам. MS/OR (management science/operations research) – близко к понятию «экономико-математические методы».

## 2.2 Процессный подход

Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти функции рассматривались как не зависимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий: *управленческих функций*. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий.

Управленческие функции:

- • *Планирование*. Предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь определенных целей;
- • *Организация* – создание определенной структуры;
- • *Мотивация*. Задача мотивации в том, чтобы сотрудники выполняли работу в соответствии с планом и должностными обязанностями;
- • *Контроль* – процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей.

Четыре функции управления имеют две общих характеристики: все они требуют *принятия решений*, и для всех необходима *коммуникация* (обмен информацией), чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать решение понятным для других членов организации. Эти процессы называются *связующими*.

## 2.3 Системный подход

Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. *Система* – это



совокупность взаимозависимых элементов, каждый из которых вносит определенный вклад в характеристики целого. Открытые системы (в отличие от закрытых) взаимодействуют с внешней средой. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и окружающей средой.

## 2.4 Ситуационный подход

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции (в частности, системный подход) с конкретными ситуациями для того, чтобы достигать целей организации наиболее эффективно. Он определил основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию. Внутренние: цели, структура, задачи, технология, люди. Внешние: поставщики, потребители, конкуренты, профсоюзы, политика, экономика, культура и т.д.

## Тема 3. Организации

*Группа* - 2 или более человек, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно оказывает влияние на других и сам испытывает влияние остальных.

Группа становится *организацией*:

- • Наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- • Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

*Формальная организация* - имеет официальный статус, создается намеренно, документально оформлена. Имеет иерархию, лидера, цели и задачи, т.п.

*Неформальная организация* - спонтанно образующаяся группа людей, вступающих в регулярные взаимоотношения для достижения определенных целей, как правило, не связанных с целями формальной организации. У нее также может быть иерархия, свои задачи и лидеры, свои неписанные правила.

*Сложные организации* имеют набор взаимосвязанных целей.

### **3.1 Характеристики сложных организаций**

Все сложные организации имеют набор общих характеристик:

*Ресурсы.* В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация. Процесс преобразования ресурсов легче всего увидеть в производственных организациях, но и организации обслуживания и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов.

*Зависимость от внешней среды.* Организации полностью зависимы от окружающего мира — от внешней среды — как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь. Внешняя среда включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и другие составляющие.

*Горизонтальное разделение труда* - разделение всей работы на составляющие компоненты. Разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания, позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и

добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами (отделы маркетинга, финансов, закупок, недвижимой собственности и т.д.)

*Вертикальное разделение труда.* Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Отделяет работу по координированию действий от самих действий. Управление необходимо и является существенно важной деятельностью для организации.

Вертикальное разделение труда приводит к возникновению нескольких *уровней управления* по вертикали. Например, папа, кардинал, архиепископ, епископ, приходской священник. Чем ниже уровень, тем больше представителей – пирамида.

Руководителей традиционно делят на 3 категории.

С точки зрения функции, выполняемой в организации:

- • *Технический уровень* – ежедневные операции и действия, необходимые для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг;
- • *Управленческий уровень* – управление и координация внутри организации, согласование различных форм деятельности и усилий различных подразделений;
- • *Институциональный уровень* – разработка долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует и функционирует данная организация.

Более распространенная система:

- • Руководители низового звена (операционные): мастер, заведующий кафедрой;
- • Руководители среднего звена: заведующий отделом, декан;

- • Руководители высшего звена: президент, вице-президент, казначей, председатель Совета директоров, ректор.

### 3.2 Менеджеры и их роли

По мнению Генри Минцберга руководители играют определенные роли, являющиеся набором определенных правил, соответствующих конкретной должности или организации. Личность может влиять на *характер* исполнения роли, но не на *содержание*. 3 категории ролей (взаимозависимы и взаимодействуют друг с другом): *межличностные* (*главный руководитель* – символ, лицо организации; *лидер* – фактическая работа по управлению с подчиненными; *связующее звено* – работа с внешними организациями и лицами), *информационные* (*приемник информации* – контакты, почта, периодика, поездки; *распространитель информации*; *представитель* – представляет организацию) и *роли, связанные с принятием решений* (*предприниматель*; *устраняющий нарушения* – корректировка, кризисы; *распределитель ресурсов*; *ведущий переговоры*).

### 3.3 Критерии успеха организации

Как можно сравнивать различные организации?

Организация считается добившейся *успеха*, если она достигла своей цели.

*Результативность и эффективность*. Чтобы быть успешной в течении долгого времени, чтобы выжить и достичь своих целей организация должна быть как эффективной, так и результативной. По словам популярного исследователя Питера Друкера, результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи». А эффективность является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи».

*Производительность* — это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Чем более эффективна организация, тем выше ее производительность.

## **Тема 4. Внутренние переменные организации**

это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Это не значит, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто некоторые из них принимаются как нечто «данное» (монотонность работы на конвейере).

### **4.1 Цели**

*Цель* – конкретный желаемый результат, который стремятся получить. Организация – средство коллективного достижения целей, которых люди не смогли бы достичь индивидуально. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. У организаций могут быть разнообразные цели (прибыльность/производительность, уменьшение затрат, польза обществу). У организаций может быть много целей (доля рынка, качество, производительность, подготовка компетентных руководителей). У каждого подразделения тоже есть свои цели. Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

*Выживание* – общая цель практически всех организаций. Некоторые организации планируют свой роспуск после достижения ими ряда заранее намеченных целей. Но, хотя это и не зафиксировано часто в письменной форме, выживание, возможность существовать как можно дольше является первейшей задачей большинства организаций. Организации имеют потенциал существовать бесконечно.

## 4.2 Структура

*Структура организации* – логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей (подразделений), построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. В современных организациях используется *специализированное* разделение труда: закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Используется горизонтальное разделение труда (по функциональным областям и внутри них) и вертикальное. Эффективность и целесообразность разделения работы между людьми (сверху вниз, до самого первого уровня организации) определяет, насколько организация будет конкурентоспособна. *Сфера контроля* – количество лиц, подчиненных руководителю. Чем уже сфера контроля, тем больше уровней управления. Не существует идеальной сферы контроля (католическая церковь и армейская часть).

## 4.3 Задачи

*Задача* – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Задачи предписываются не работнику, а его должности. Каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что если задача выполнена предписанным образом и в предписанные сроки, то организация будет действовать успешно.

Задачи: работа с людьми, предметами (сырье, машины, инструменты) и информацией. Также важны частота повторения задачи и время выполнения. Частота уменьшается, а время увеличивается по мере перехода на более высокий управленческий уровень.

#### 4.4 Технология

Большинство людей воспринимают технологию уже, чем она есть на самом деле (как нечто связанное с изобретениями и машинами). На самом деле, *технология* – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях. Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе. Технология – по сути способ такого преобразования.

Три важных переворота в технологии:

- • Промышленная революция. Началась в Англии в конце 18 века. Изобретение паровой машины Джеймса Уатта и ткацкого станка Ричарда Аркрайта. Замещение ручного производства (мануфактуры) машинным в ряде ключевых отраслей (хлопчатобумажная промышленность, добыча каменного угля, металлургия). Повлекла развитие транспорта. Позже началась в других странах: США, Франции, Германии, Италии, Японии и России;
- • Стандартизации и механизация. *Стандартизация* – использование стандартных взаимозаменяемых компонентов в производстве (Эли Уитни – изобретатель хлопкоочистительной машины – производство мушкетов для армии). *Механизация* – использование машин и механизмов вместо людей;
- • Конвейерные сборочные линии. Рабочие следовали за машиной через весь технологический процесс, меняя при необходимости рабочее место (оптовая цена автомашины составляла более 2000 долларов). В 1913 году Г.Форд применил идею конвейера: теперь передвигался автомобиль мимо неподвижных рабочих мест. Экономия времени на переход с места на место. Розничная цена около 290 долларов (1918 г.).

Технологии классифицируются по Джоан Вудворд:

- • *Единичное, мелкосерийное* или *индивидуальное* производство. Изготавливается только одно или малая серия одинаковых изделий (большие компьютеры, космические корабли, индивидуальные заказы – одежда, мебель);
- • *Массовое* или *крупносерийное* производство. Применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи (автомобили, гамбургеры). Используется стандартизация, механизация и конвейеры;
- • *Непрерывное* производство. Использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах (переработка нефти, сталелитейное производство, производство электроэнергии).

Классификация по Джеймсу Томпсону:

- • *Многозвенные* технологии. Характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно (конвейеры);
- • *Посреднические* технологии. Характеризуются встречами групп людей (например, клиенты и покупатели), которые являются или хотят быть взаимозависимыми (банки – тех, кто берет займы, и тех, кто дает займы; телефонные компании; рекрутинговые агентства);
- • *Интенсивные* технологии. Применение специальных приемов, навыков или услуг, для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство (монтаж фильма).

Многозвенные = массовое и некоторое непрерывное производство. Интенсивные = индивидуальные. Посреднические – промежуточное звено (возможна некоторая стандартизация при необходимом разнообразии: услуги банков). Часто используется комбинация технологий.



## 4.5 Люди

«Кадры решают все»: имеем дело с конкретными людьми, а не с абстрактными категориями (руководство, рабочие и т.п.). Если менеджеры не признают, что каждый работник – неповторимая личность, то способности организации достичь намеченных целей будут поставлены под угрозу.

Индивидуальные характеристики людей:

*Способности (умственные и физические)* – присущие человеку качества. Необходимо подбирать работников, способности которых соответствуют выполняемой должности (выгоды от специализации). Способности можно увеличить при помощи обучения (самая легко изменяемая характеристика).

*Предрасположенность, одаренность* – имеющийся *потенциал* человек в отношении выполнения какой-либо конкретной работы. Важно ее правильно оценить, иначе обучение не даст нужного эффекта.

*Потребности* – внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо (психологические и физиологические).

*Ожидания*. Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своего поведения.

*Восприятие* – интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Работникам нужно не только создать стимулы, но и добиться их адекватного восприятия и доверия руководству.

*Отношение, точка зрения*. *Отношение* – неприязнь или привязанность к предметам, людям, группам или к любым воспринимаемым аспектам окружающей нас среды. Отношения формируют наше необъективное восприятие окружающей среды и влияют тем самым на поведение. Формируются всевозможные предрассудки (расовые, сексуальные).

*Ценности* – общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо, плохо или безразлично в жизни. Выше, чем отношение, которое проявляется к конкретным аспектам и предметам. «Быть богатым лучше, чем бедным». Каждая организация также имеет свою систему ценностей. Она составляет нравственный облик (организационную культуру) организации.

Человек проявляется в 3 аспектах:

1. Как отдельная личность. *Личность* проявляется через характеристики отдельного человека и его поведения, которые сгруппированы таким образом, что отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде. Личность может различно вести себя в различных ситуациях, но тем не менее имеет шаблон поведения, т.е. относительно устойчивый набор характеристик;

2. В группах. Группы влияют на людей. В группах формируются определенные установки, ценности и ожидания, связанные с пониманием поведенческой нормы. *Норма* – стандарты поведения, признаваемые приемлемыми в данных условиях;

3. Как руководитель. *Лидерство* – это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом. Стил лидерства отражает ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчиненным, его самооценку и личность. Эффективность конкретного стиля зависит от ситуации, которая включает содержание выполняемой работы и индивидуальные характеристики подчиненных.

## **Тема 5. Внешние переменные организации**

В управленческой мысли представление о значении внешней среды и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х гг. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку, его идеи были расширены ситуационным подходом. Организация как открытая система зависит от внешнего мира в

отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Проблема – определение внешней среды. Один из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основные группы: факторы *прямого* и *косвенного* воздействия.

## **5.1 Характеристики внешней среды для организации**

*Взаимозависимость* факторов - это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие.

*Сложность* внешней среды – число факторов и диапазон их изменения. Фирма должна учитывать и реагировать лишь на наиболее существенные.

*Подвижность* – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

*Неопределенность* – определяется количеством информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также степенью уверенности в этой информации.

## **5.2 Среда прямого воздействия**

### **5.2.1 Поставщики**

С точки зрения системного подхода организация — это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности входов: *материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила*. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, — один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Иногда выгоднее иметь

поставщика за границей, иногда одного поставщика. Одинаковые изменения оказывают различное влияние на различные фирмы.

### **5.2.2 Законы и государственные органы**

В экономике взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого ресурса и каждого результирующего продукта подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет определенный правовой статус и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Число и сложность законов, непосредственно посвященных бизнесу, в 20 веке резко возросли. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью. Организации обязаны соблюдать не только законы, но и требования органов государственного регулирования (ГосСвязьНадзор, ГосЭпидНадзор и т.д.).

### **5.2.3 Потребители**

Само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействие организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

### **5.2.4 Конкуренты**

Если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, организации долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить

### **5.3 Среда косвенного воздействия**

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации.

#### **5.3.1 Уровень технологии**

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

#### **5.3.2 Экономика**

Состояние мировой и государственной экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать займ, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства. То или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации.

### 5.3.3 Социокультурные факторы

Любая организация функционирует по меньшей мере в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организации. Социокультурные факторы влияют на взаимоотношения внутри организаций, а также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании (одежда, АЭС, интерес к спорту, здоровью и т.п.).

### 5.3.4 Политика

1. Настроения правительства, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Влияют на налогообложение доходов корпораций, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой;
2. Лоббизм;
3. Фактор политической стабильности (особенно в других странах).

### 5.3.5 Международное окружение

Виды международного бизнеса: *экспорт*, *лицензирование* (лицензии и технологическая и административная поддержка), *совместные предприятия* (долевое участие во вложении в производственные мощности и в прибыли), *прямые капиталовложения* (выпуск продукции за границей с сохранением полного контроля над производством, маркетингом, финансами и другими ключевыми функциями), *многонациональные корпорации* (владеют и управляют предприятиями в разных странах).

Факторы:

*Культура.* Под культурой понимается господствующая в обществе система разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок. Культуру США (и в определенных аспектах, культуру Запада) можно охарактеризовать как индивидуалистическую, неформальную, материалистическую и ориентированную на самооценку времени. Культура Востока противоположна. Язык и язык жестов. Несовпадение установок по поводу власти, роли женщины в обществе, готовности к риску и даже цветовых предпочтений.

*Экономика.* Фирмы, работающие в международной среде, должны анализировать экономические условия и тенденции и наблюдать за экономикой тех стран, в которых они ведут или намереваются вести дела. Экономические факторы: уровень заработной платы, транспортные расходы, обменный курс, инфляция и ставки банковского процента, ВВП, налогообложение и общий уровень экономического развития. Есть и другие факторы: численность населения, уровень грамотности и профессиональной подготовленности, качество и количество природных ресурсов, уровень развития технологии, особенности конкурентной борьбы.

*Законы и госрегулирование.*

*Политика.* Национализация, напряженность и т.п.

### **Литература:**

1. 1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.
2. 2. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996.
3. 3. Общий менеджмент / Учебное пособие. – С.-Пб.: С.-Пб. гос. инж.-экон. академия, 1999.

## Тема 6. Стратегическое планирование

*Стратегическое планирование* - представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. *Стратегия* (*strategos* - греч. «искусство генерала») представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить достижение целей организации.

4 основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования: *распределение ресурсов* (фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт), *адаптация к внешней среде* (к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям; выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям), *внутренняя координация* (координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций) и *организационное стратегическое предвидение* (развитие у менеджеров постоянного стремления учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее).

Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования. Она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Необходимы еще эффективные действия по реализации стратегии.

Процесс стратегического планирования: миссия организации => цели организации => оценка и анализ внешней среды => управленческое обследование сильных и слабых сторон => анализ стратегических



альтернатив => выбор стратегии => реализация стратегии => оценка стратегии => миссия организации.

## **6.1 Миссия и цели организации**

*Миссия организации* - основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

1. Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?
2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.
3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Прибыль – внутренняя цель организации и не может быть ее миссией. Миссия должна включать цель по реализации потребности, лежащей вне организации (как открытой системы).

Общепфирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Цели должны обладать рядом характеристик:

*Конкретность* и *измеримость* целей (снижение брака до 5%, завоевание 15% рынка).

Ориентация во времени - конкретный срок достижения цели: *краткосрочные* цели (до 1 года), *среднесрочные* (1-5 лет) и *долгосрочные* (>5 лет).

*Достижимость* целей.

## **6.2 Оценка и анализ внешней среды организации**

*Оценка и анализ внешней среды* представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по

отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Включает ответ на 3 конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится организация?
2. Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем?
3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором она находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство?

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь областей:

*Экономические* факторы (темпы инфляции или дефляции, уровни занятости, международный платежный баланс, налоговая ставка).

*Политические* факторы (нормативные документы местных органов, субъектов федерации и правительства; отношение политиков к антитрестовской деятельности; государственные кредиты для финансирования долгосрочных вложений, ограничения по найму рабочей силы и возможности получения ссуды; соглашения по тарифам и торговле, направленные против других стран или заключенные с другими странами).

*Рыночные* факторы (демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли).

*Технологические* факторы (изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг, успехи в технологии средств связи).

*Международные* факторы (цены на сырье, изменения валютного курса и политические решения в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков).

*Факторы* конкуренции (1. удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением? 2. какие вероятные шаги или изменения в стратегии

предпримет конкурент? 3. в чем уязвимость конкурента? 4. что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурента?).

*Социальные* факторы (ожидания, отношения и нравы общества; в частности, преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движение в защиту интересов потребителей).

### **6.3 Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации**

Необходимо определить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявить внутренние слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Исследуют 5 внутренних областей:

*Маркетинг* – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена (по Котлеру).  
Позиции: доля рынка и конкурентоспособность; разнообразие и качество ассортимента изделий; демографическая статистика (с точки зрения товаров и услуг); исследование и разработка новых рынков и товаров; предпродажное и послепродажное обслуживание; эффективный сбыт, реклама и продвижение товара; прибыли (должны быть - иначе отсутствует смысл).

*Финансы* (ревизия и перераспределение фондов).

*Операции (производство)*: 1. Можем ли мы производить наши товары или услуги по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему? 2. Какой доступ мы имеем к новым материалам? Зависим ли мы от единственного поставщика или ограниченного количества поставщиков? 3. Является ли наше оборудование современным, и хорошо ли оно обслуживается? 4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и

выходящими изделиями? 5. Подвержена ли наша продукция сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к временному увольнению работающих? Если это так, то как можно исправить данную ситуацию? 6. Можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты? 7. Обладаем ли мы эффективной и результативной системой контроля качества? 8. Насколько эффективно мы спланировали и спроектировали процесс производства? Может ли он быть улучшен?

*Человеческие ресурсы.*

*Культура и образ (имидж) фирмы.* Культура – преобладающие обычаи, нравы и ожидания, сложившиеся в фирме. *Имидж* – впечатление, которое создает фирма с помощью сотрудников и клиентов у общественного мнения.

#### **6.4 Анализ стратегических альтернатив**

На этом этапе руководство уже ответило на вопрос: «Каким делом мы занимаемся?» Теперь оно готово заниматься вопросами: «Куда мы направляемся?» и «Как мы попадем из той точки, где находимся сейчас, в ту точку, где мы хотим быть?» Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы:

*Ограниченный рост.* Цели устанавливаются как в прошлом периоде + инфляция. Статичные отрасли со статичной технологией, руководство не любит перемен и риска.

*Рост.* Значительное превышение уровня целей над их уровнем в предыдущем периоде. Динамичные отрасли, руководство может стремиться к разнообразию номенклатуры продукции (диверсификации), чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации (внутренний рост), или расти за счет приобретения других фирм или объединения с ними (внешний рост).

*Сокращение.* Последнее средство. Варианты: *ликвидация* (полная распродажа активов организации), *отсечение лишнего* (отделение от себя некоторых подразделений и видов деятельности), *сокращение и переориентация* (сокращение количества операций до более управляемого).

*Сочетание.* Крупные фирмы, действующие в нескольких отраслях.

## **6.5 Выбор стратегии**

После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно обращается к конкретной стратегии, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. На выбор влияют следующие факторы:

*Риск* (какой риск руководство считает приемлемым).

*Знание прошлых стратегий.*

*Влияние со стороны владельцев организации* (ограничивают выбор).

*Фактор времени* (важна не только правильная стратегия, но и правильный момент для ее реализации).

## **6.6 Реализация стратегии**

*Планирование* реализации стратегии включает в себя такие компоненты как:

Разработка *тактики* – краткосрочных планов, согласующихся с общей долгосрочной стратегией. Часто разрабатывается на уровне руководства среднего звена.

Выработка *политики* – общего руководства для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Политика - некий кодекс законов. Например, политика предоставления равных возможностей трудоустройства для женщин и национальных меньшинств – они не будут исключены нижними чинами из кандидатов на должность по причинам пола или национальности. Политика оставляет свободу действий.

*Процедуры* – описывают последовательность действий, которую следует предпринять в конкретной ситуации. Малая свобода действий и небольшое число альтернатив.

*Правила* – точно определяют, что должно быть сделано в специфической конкретной ситуации. Нет свободы выбора.

В настоящее время имеется ряд методов согласования планирования и процесса контроля за реализацией стратегии. Два из них:

Использование бюджетов. *Бюджет* - метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно. Используются любые единицы, но удобнее всего денежные.

*Управление по целям* (management by objectives – МВО). Используется для управления и контроля за деятельностью персонала, где бюджеты неприменимы. Каждый руководитель в организации, от наивысшего до низшего уровня, должен иметь четкие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне. Цели вырабатываются сверху вниз. Каждый руководитель устанавливает конкретные производственные цели и средства их достижения совместно со своим непосредственным начальником. Обеспечивается обратная связь.

## **6.7 Оценка стратегии**

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни - сверху вниз. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

При этом оценивается ряд *качественных* (способность привлечь высококвалифицированных менеджеров, углубление знания рынка) и

*количественных* (доля рынка, прибыль, курс акций, текучесть кадров, невыходы на работу) критериев.

*Оценка структуры.* Стратегия определяет структуру. Необходимо проверить, способствует ли структура организации достижению ее целей. Нельзя новую стратегию просто налагать на существующую структуру организации.

## **Тема 7. Организация**

*Организация* - процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей. Имеется два основных аспекта организационного процесса. Одним из них является деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям («стратегия определяет организацию»). Это то, что многие ошибочно принимают за весь организационный процесс. Более фундаментальный аспект устройства организаций - *взаимоотношения полномочий*, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

### **7.1 Делегирование, полномочия и ответственность**

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование. *Делегирование* - передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

*Полномочия* - представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду («честь отдается мундиру, а не человеку»).

Концепции передачи полномочий:

1. 1. Полномочия передаются от высших к низшим уровням организации.  
Конституция => институт частной собственности => акционеры => совет директоров => президент => руководители высшего звена => руководители среднего звена => руководители низшего звена => рабочие;
2. 2. Концепция принятия полномочий (Честер Барнард). Руководитель выражает требование: а) подчиненный соглашается с требованием => руководитель имеет полномочия; б) подчиненный отклоняет требование => руководитель не имеет полномочий.

Полномочия всегда ограничены. Внутри организации их пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передающимися подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия даже, когда это необходимо для выполнения делегированных задач. Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует. Люди подчиняются приказанию начальника частично из-за того, что это социально приемлемое поведение. Руководители не могут делегировать полномочия, которые противоречат законам или культурным ценностям, по крайней мере, на долгий срок.

Пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации.

*Полномочия и власть.* Полномочия определяют, что лицо, занимающее какую-то должность, *имеет право делать*. Власть определяет, что оно *действительно может делать*.

*Ответственность* - обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное выполнение. Ответственность не может быть делегирована.



## 7.2 Линейные и штабные полномочия

*Линейные полномочия* - полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется *скалярным процессом*. Результирующая иерархия называется *скалярной цепью (цепью команд)*.

Штаб (административный аппарат): *консультативный, обслуживающий и личный*:

*Консультативный*. Руководство может пригласить специалистов на временной или постоянной основе для получения консультаций в определенной области знаний (в области права, новейшей или специальной технологии, обучения и повышения квалификации).

*Обслуживающий*. В любой из областей, где используется консультативный аппарат, функции аппарата могут быть распространены на выполнение определенных услуг (кадры, связи с общественностью, маркетинговые исследования, финансирование, планирование, материально-техническое снабжение, оценка воздействия каких-либо проектов на окружающую среду, юридические проблемы).

*Личный*. Разновидность обслуживающего аппарата, когда руководитель нанимает секретаря или помощника. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. В организации член этого аппарата не имеет никаких полномочий, но иногда достигает большой власти.

Виды штабных полномочий:

*Рекомендательные* полномочия.

*Обязательные* согласования по определенным вопросам (например, с отделом маркетинга при запуске нового продукта).

*Параллельные* полномочия. Штаб имеет право отклонять решения линейного руководства. Целью является установление системы контроля для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок

(законодательная, исполнительная и судебная власть; обязательная подпись главного бухгалтера на финансовых документах).

*Функциональные* полномочия. Штаб может как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции. Функциональные полномочия устраняют различия между линейными и штабными обязанностями для всех практических целей.

### **7.3 Виды организационных структур**

#### *1. Линейная структура*

Преимущества:

- • Единство подчиненности;
- • Полнота ответственности.

Недостаток:

Трудно обеспечить высокую компетентность принимаемых решений по всем функциям и областям управления.

#### *2. Функциональная структура*

Преимущество:

Более компетентное решение ограниченного круга вопросов функциональными руководителями.

Недостатки:

- • Трудности согласования указаний нескольких начальников;
- • Снижение ответственности исполнителей в результате множественности подчиненности.

#### *3. Штабная структура*

Преимущества:

- • Единоначалие;
- • Полнота ответственности;
- • Компетентные решения.

Недостаток:

Большая нагрузка на руководителей по согласованию решений штаба.

4. *Комбинированная* структура (структура ограниченного функционализма).

Эта структура наиболее эффективным образом сочетает преимущества линейной и функциональной структур управления.

5. *Программно-целевая, проектная* структура (временная). Программно-целевое управление осуществляется в случае:

- Возникновения новой цели или существенного возрастания актуальности одной из известных целей;
- Возможности достижения цели только совместными скоординированными усилиями нескольких подразделений организации.

6. *Матричная* структура. Применяется при необходимости наряду с управлением по вертикали осуществлять управление основной деятельностью по горизонтали.

7. *Дивизиональные* структуры:

- • продуктовая;
- • потребительская;
- • региональная.

8. *Международные* структуры. В начале филиалы, а потом *глобальная* *продуктовая* и *региональная* структура.

9. *Когломератные* структуры. В разных отделениях - разные структуры.

## **7.4 Характеристики структур**

*Механистические* структуры. В механистической структуре проблемы и задачи, с которыми сталкивается организация в целом, разбиваются на множество мелких составляющих по отдельным специальностям. Каждый специалист решает свою задачу как нечто обособленное от реальных задач, стоящих перед организацией в целом. Хорошо действуют в стабильной

окружающей среде. В быстро изменяющейся среде нужны *адаптивные (органические)* структуры.

*Централизованные и децентрализованные* структуры. Определяются элементом организации, в котором принимается большинство важных решений.

### **Литература:**

1. 1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.
2. 2. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996.

## **Тема 8. Мотивация**

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

Исторически первый и основной метод воздействия на людей – *метод кнута и пряника*. Он настолько укоренился в нашей культуре и сознании, что часто используется до сих пор и весьма эффективно. Он базировался на крайне бедственном положении людей: человек будет выполнять любую работу и на любых условиях – лишь бы выжить. Ф.Тейлор и его современники в начале XX века осознали всю глупость заработков на грани голода. Они определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Тем самым они сделали мотивацию по методу кнута и пряника более эффективной, но не ушли за ее рамки.

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923-1924 гг. Текучесть рабочей силы на прядильном участке этой фабрики достигла 250%, тогда как на других

участках составляла лишь 5-6%. Материальные способы стимулирования производства, предложенные экспертами по эффективности, не смогли повлиять на текучесть кадров и низкую производительность участка. После внимательного изучения ситуации Мэйо определил, что условия труда пряильщика давали мало возможностей для общения друг с другом, и что их труд был малоуважаем. Мэйо чувствовал, что решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него. Он в качестве эксперимента установил для пряильщиков два 10-минутных перерыва для отдыха. Результаты проявились немедленно и были впечатляющими. Текучесть рабочей силы резко снизилась, улучшилось моральное состояние рабочих, а выработка сильно возросла. Когда впоследствии инспектор решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав таким образом, что именно нововведение Мэйо улучшило состояние дел на участке.

Затем Мэйо проводил эксперименты на заводе Хоторна в течение 8 лет, начиная с конца 1920-х годов. Выводы: человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Эти выводы привели к созданию школы человеческих отношений (тема 2). Хоторнские эксперименты не дали модели мотивации, которая бы адекватно объяснила побудительные мотивы к труду. Психологические теории мотивации труда появились позднее, в 1940-х годах и развиваются в настоящее время.

### **8.1 Модель мотивации поведения через потребности**

Современная упрощенная модель: потребности => побуждения => поведение => результат => (удовлетворение, частичное удовлетворение или отсутствие удовлетворения) => потребности.

*Потребности* – ощущение физиологического или психологического недостатка чего-либо. *Первичные* потребности - по своей природе физиологические и, как правило, врожденные: потребности в пище, воде,

дыхании, сне, сексуальные потребности. *Вторичные* потребности - по природе своей психологические и приобретенные с опытом: потребность в успехе, уважении, привязанности, власти, потребность в принадлежности кому или чему-либо. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. *Побуждение (мотив)* - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по *поведению* людей.

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

*Вознаграждение* - все, что человек считает ценным для себя. *Внутреннее* вознаграждение дает сама работа: чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, дружба и общение, возникающие в процессе работы. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи. *Внешнее* вознаграждение дается организацией: зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признание, дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки).

## 8.2 Содержательные теории мотивации

Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация

должна установить, каковы потребности ее работников. *Содержательные теории мотивации* как раз и стараются назвать (идентифицировать) потребности, побуждающие людей к действию.

### 8.2.1 Иерархия потребностей по Маслоу

Абрахам Маслоу (1940-е гг.) признавал, что люди имеют множество различных потребностей и полагал, что эти потребности можно разделить на 5 основных категорий, расположенных в виде строгой иерархической структуры:

*Первичные* потребности:

1. *Физиологические* потребности - необходимы для выживания: потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности;
2. Потребности в *безопасности и уверенности в будущем*: потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира, уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем (покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию);

*Вторичные* потребности:

3. *Социальные* потребности (потребности в причастности): чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки;
4. Потребности в *уважении*: самоуважение, личные достижения, компетентность, уважение со стороны окружающих, признание;
5. Потребности *самовыражения* - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной и сильной. Прежде, чем потребности следующего уровня станут наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должны быть удовлетворены потребности более низкого уровня. Потребности более

низкого уровня не обязательно удовлетворять полностью – иерархические уровни не дискретны. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

*Критика теории Маслоу:* 1. Не учитывает индивидуальные отличия людей. Логичнее предположить, что каждый человек на основании своего прошлого опыта формирует индивидуальную иерархическую структуру потребностей; 2. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека.

### **8.2.2 Теория потребностей МакКлелланда**

У Дэвида МакКлелланда основной упор на потребности высших уровней - потребности низших уровней сегодня, как правило, уже удовлетворены. Людям присущи 3 потребности: *власти, успеха и причастности*.

Потребность *власти* выражается как желание воздействовать на других людей (попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении по Маслоу): необходимо таких людей готовить к занятию высших должностей, давать им проявлять качества лидера.

Потребность *успеха* – доведение работы до успешного завершения (находится также между потребностями в уважении и самовыражении по Маслоу): им нужно давать задания умеренной сложности и риска.

Потребность *причастности* (аналогична иерархии по Маслоу): таким людям необходима работа с возможностями для общения.

### **8.2.3 Двухфакторная теория Герцберга**

Фредерик Герцберг (вторая половина 1950-х гг.) считал, что потребности делятся на *гигиенические* и *мотивирующие* факторы.



*Гигиенические* факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Их наличие всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой. Сами по себе они не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. По Маслоу им соответствуют физиологические потребности, безопасность и социальные потребности.

*Мотивирующие* факторы связаны с самим характером и сущностью работы. Отсутствие этих факторов не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

*Критика теории Герцберга:* 1. Методы исследования (просил людей описать ситуации, когда им бывало хорошо или плохо после выполнения работы): люди инстинктивно связывают благоприятные ситуации с ролью своей личности и объектов, которые они контролируют, а неблагоприятные - с ролью других людей и вещей, которые объективно от них не зависят; 2. Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда.

### **8.3 Процессуальные теории мотивации**

*Процессуальные теории мотивации* анализируют, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими.

#### **8.3.1 Теория ожиданий**

*Теория ожиданий* (Виктор Врум) базируется на предположении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек

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

*Ожидания* – оценка данной личностью вероятности определенного события.

Формула: Мотивация =  $З-Р \times Р-В \times \text{Валентность}$ .

*Ожидания в отношении затрат труда - результатов (З-Р)* – ожидание определенных результатов от затраченных усилий.

*Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (Р-В)* – ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

*Ожидаемая ценность вознаграждения (валентность)* – предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

Если значение любого из этих трех критически важных факторов будет малым, то будет слабой мотивация, и низки результаты труда.

### **8.3.2 Теория справедливости**

*Теория справедливости* полагает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее.

### 8.3.3 Модель Портера-Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником (6), зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе. Удовлетворение (9) - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1).

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что *результативный труд ведет к удовлетворению*. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров (школа человеческих отношений).

## 9. Контроль

*Контроль* – процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Контроль есть фундаментальнейший элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации.

## 9.1 Виды контроля

По времени осуществления выделяют: *предварительный, текущий и заключительный* контроль. По форме осуществления все эти виды контроля схожи.

*Предварительный* контроль осуществляется до фактического начала деятельности. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей.

Предварительный контроль материальных ресурсов осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества используемых материалов и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям (например, выбор такого поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям).

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (бюджет дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут).

*Текущий* контроль осуществляется непосредственно в ходе деятельности: выполняется работа => измеряются полученные результаты => менеджер при необходимости проводит корректировку параметров проведения работ. Это называется управлением с использованием *обратной связи*. *Обратная связь* (в нашем случае) - данные о полученных результатах.

*Заключительный* контроль проводится после окончания деятельности: либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении

определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми (тоже обратная связь). Заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения. Но он имеет 2 важные функции:

1. Дает руководству организации информацию, необходимую для планирования аналогичной деятельности в будущем;
2. Способствует мотивации: точно измеренные результаты должны повлечь определенное вознаграждение, чтобы сформировать будущие ожидания у работников о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением.

## **9.2 Процесс контроля**

В процессе контроля есть 3 четко различимых этапа: *выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними достигнутых результатов и принятие необходимых корректирующих действий.*

### **9.2.1 Выработка стандартов и критериев**

*Стандарты* - конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются две очень важные особенности: наличие *временных рамок*, в которых должна быть выполнена работа, и *конкретного критерия*, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы (например, годовая прибыль в 1 млн. долл.). Конкретный критерий (в данном случае 1 млн. долл.) и определенный период времени (один год) называются *показателями результативности*. Показатели результативности позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: «Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей?» и «Что еще осталось не сделанным?»

Некоторые важные цели и задачи организаций точно измерить количественно невозможно (повышение морального уровня, удовлетворение работой и т.п.). Некоторые из них можно оценить путем опросов (моральный уровень), другие можно выразить косвенно через количественный показатель (удовлетворение работой через число увольнений). Эти показатели можно оценивать лишь с определенной долей субъективизма. Но невозможность выразить показатель результативности непосредственно в количественной форме не должна служить оправданием (а зачастую именно так и бывает) того, чтобы не устанавливать контрольных стандартов в этой области вообще. Даже субъективный показатель, при условии, что осознается его ограниченность, лучше, чем ничего.

### **9.2.2 Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами**

На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям.

*Распространение информации.* Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия. Иногда эффективно привлекать к процедуре контроля сотрудников организации вплоть до самых нижних уровней управления.

*Допустимые отклонения.* За исключением ряда специальных случаев, организациям трудно вообще не отклоняться от поставленной цели. Хороший стандарт системы контроля должен содержать определение допустимых отклонений (прибыль 1 млн. долл.  $\pm 10\%$ ). Если взят слишком большой масштаб отклонений, то возникающие проблемы могут приобрести

грозные очертания. Если масштаб отклонений взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по *принципу исключения*: система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Следствие из этого принципа: те действия, которые изначально имеют совершенно тривиальный характер, не следует даже и измерять.

*Измерение результатов* - самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля. Система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Необходимо принимать во внимание *единицы, скорость, частоту и точность* измерений. Два важных соображения:

1. Использование компьютеров для контрольных измерений позволяет сделать эти проверки гораздо более оперативными, дешевыми и точными;
2. Из-за высокой стоимости измерений (даже при использовании компьютеров) не нужно стремиться измерить все и как можно точнее: в коммерческой деятельности цель проведения измерений состоит в увеличении прибыли, а не в том, чтобы точно установить, что же происходит на самом деле.

Заключительная стадия этапа сопоставления заключается в *оценке информации* о полученных результатах: менеджер должен решить, та ли, что нужно, информация получена, и важна ли она.

### **9.2.3 Принятие корректирующих действий**

Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: 1. *ничего не предпринимать*, 2. *устранить отклонение* или 3. *пересмотреть стандарт*.

1. Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. Процесс контроля все равно следует продолжать;

2. Если возникли серьезные отклонения, необходимо понять их причины и добиться возвращения организации к правильному образу действий. Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов данной организации или усовершенствования функций управления. Кроме того, опытный менеджер должен избегать решений, которые в краткосрочном плане сулят преимущества, но в долгосрочном влекут за собой большие затраты;

3. Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять - иногда сами стандарты могут оказаться нереальными. Тогда их нужно пересматривать.

### **9.3 Характеристики эффективного контроля**

Эффективный контроль определяется следующими характеристиками:

1. *Стратегическая направленность.* Контроль должен отражать общие приоритеты организации и поддерживать их. Относительная сложность оценки какого-либо стратегически важного вида деятельности в количественном виде или измерения ее результативности по принципу затраты - эффект никогда не должна служить критерием для решения - нужно ли вводить механизм контроля. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять не очень часто, и о полученных результатах можно никому и не сообщать до тех пор, пока отклонения не станут необычно большими;

2. *Ориентация на результаты.* Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией;



3. *Соответствие делу.* Контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию;

4. *Своевременность.* Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов;

5. *Гибкость.* Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям;

6. *Простота.* Наиболее эффективный контроль - это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее;

7. *Экономичность.* Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль. Чтобы контроль был экономически оправдан, отношение затрат к возможной прибыли у него должно быть довольно низким.

#### **9.4 Поведенческие аспекты контроля**

Одним из негативных последствий воздействия системы контроля на персонал организации является *поведение, ориентированное на контроль*: сотрудники всячески подчеркивают работу в тех областях, где проводятся измерения, и пренебрегают теми, где подобных измерений не проводится.

Другой негативный поведенческий эффект контроля заключается в том, что он может побуждать людей выдавать организации непригодную

информацию (например, менеджеры могут переоценивать расходы и недооценивать доходы по какому-либо проекту, оставляя себе некоторую лазейку для ошибок).

Рекомендации по уменьшению негативных последствий воздействия контроля на поведение сотрудников:

1. Установка осмысленных стандартов, полно и объективно отражающих деятельность сотрудников;
2. Установка двустороннего общения;
3. Избежание чрезмерного контроля;
4. Установление достижимых стандартов;
5. Вознаграждения за достижение стандартов.

## **9.5 Информационно-управляющие системы**

*Информационно-управляющая система (ИУС)* - это формальная система, снабжающая руководящих работников информацией, необходимой им для принятия решений. Эффективная ИУС принимает во внимание различия между уровнями управления, сферами действия, а также внешними обстоятельствами и дает каждому руководящему работнику информацию только того типа и качества, которая ему необходима.

Основными этапами создания ИУС являются анализ системы принятия решений, анализ требований к информации, группировка решений, проектирование системы обработки информации, а также создание системы управляющих воздействий и ее контроль.

Для повышения эффективности ИУС необходимо привлекать пользователей к процессу создания системы, проводить обучение пользователей, концентрировать внимание лишь на нужной информации, обеспечивать высокие экономические показатели работы системы, содержать необходимый штат технических работников для ее обслуживания, проводить тестирование ИУС, а также модернизировать ее в соответствии с возникающими изменениями.

## Литература:

- • Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.
- • Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996.
- • Исследование операций в экономике: Учебное пособие для вузов / Н.Ш.Кремер и др; Под ред. проф. Н.Ш.Кремера. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

## Тема 10. Коммуникации

Руководитель от 50% до 90% всего времени тратит на коммуникации. Коммуникации (обмен информацией) встроены во все основные виды управленческой деятельности (планирование, организацию, мотивацию, контроль и процесс принятия решений), поэтому мы называем ее *связующим процессом*.

Для успеха индивидов и организаций необходимы *эффективные* коммуникации.

Виды коммуникаций:

1. Коммуникации между организацией и внешней средой;
2. Коммуникации внутри организации: *вертикальные* - между уровнями (сверху вниз и снизу вверх), *горизонтальные* – между подразделениями, *неформальные* – слухи.

### 10.1 Коммуникационный процесс

*Коммуникационный процесс* - обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена.

Элементы коммуникационного процесса:

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

2. *Сообщение* - собственно информация, закодированная с помощью СИМВОЛОВ.

3. *Канал* - средство передачи информации.

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

Этапы коммуникационного процесса:

1. *Зарождение идеи*. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. Лейтмотив этапа – «не начинайте говорить, не начав думать».

2. *Кодирование и выбор канала*. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна.

3. *Передача*. Отправитель использует канал для доставки сообщения получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за весь процесс коммуникаций. В то же время, как мы видели, передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

4. *Декодирование* - перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для

получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

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

*Шум* – все то, что искажает смысл. Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно мы ухитряемся преодолеть шум и передать наше сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью блокировать попытку установления информационного обмена.

## **10.2 Преграды на пути коммуникаций**

1. *Преграды, обусловленные восприятием.* Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается ими как происходящее. Восприятие обусловлено сферой компетенции (различные подразделения в организации), уровнем управления (начальник – подчиненный, высшее звено – среднее звено), опытом и основами суждений, социальными установками (по поводу конкретных людей) и т. п.

2. *Семантические барьеры.* Семантика - изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации.

Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от контекста –

ситуации, в которой использован символ. Поскольку, у каждого человека свой опыт и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что другое лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали.

3. *Невербальные преграды.* В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Согласно исследованиям, значительная часть речевой информации при обмене воспринимается через язык поз и жестов и звучание голоса: 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38% - через интонации и модуляции голоса и всего 7% - при помощи слов.

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

5. *Неумение слушать.* Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать.

Рекомендации по искусству эффективно слушать:

- • Перестаньте говорить;
- • Помогите говорящему раскрепоститься;
- • Покажите говорящему, что готовы слушать;
- • Устраните раздражающие моменты;
- • Сопереживайте говорящему;
- • Будьте терпеливым;
- • Сдерживайте эмоции;
- • Не допускайте споров и критики;
- • Задавайте вопросы;
- • Перестаньте говорить!

Рекомендации по совершенствованию искусства общения:

1. Проясняйте свои идеи перед началом их передачи;
2. Будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемам – исключайте из сообщения двусмысленные слова и утверждения;
3. Следите за языком собственных поз, жестов и интонациями, чтобы не посылать противоречивых сигналов;
4. Излучайте эмпатию и открытость. *Эмпатия* - это внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру»;
5. Добивайтесь установления обратной связи (задавайте вопросы по поводу понимания вашей идеи; оценивайте позы, жесты и интонации человека, которые могут указывать на замешательство или непонимание; устанавливайте открытые отношения с подчиненными).

### 10.3 Организационные коммуникации

Преграды в организационных коммуникациях:

1. *Искажение сообщений*: непреднамеренное (в силу причин, изложенных в 10.2) и преднамеренное (искажение информации в своих интересах). Еще одна причина искажения информации – фильтрация информации при переходе с уровня на уровень: сверху вниз – упрощение и обобщение информации, изменение акцентов; снизу вверх – тенденция отправлять положительно воспринимаемую информацию.
2. *Информационные перегрузки*. Руководитель, постоянно поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию.
3. *Неудовлетворительная структура организации*:
  - • В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый

последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения;

- • Неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач;
- • Конфликты между различными группами или отделами организации.

Совершенствование коммуникаций в организациях:

1. Более эффективное регулирование руководителями информационных потоков;
2. Улучшение качества обратной связи: посещение представителями штаб-квартиры удаленных филиалов, опрос работников;
3. Участие работников в управлении организацией - системы сбора предложений со стороны работников (ящик для предложений, анонимная телефонная линия, совместные встречи работников и руководителей). Уменьшает фильтрацию информации снизу вверх;
4. Распространение информационных бюллетеней, которые содержат информацию для всех работников (газеты, видеоленты, т.п.). Уменьшает фильтрацию информации сверху вниз;
5. Применение современных информационных технологий.

## **Тема 11. Принятие решений**

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



Организационные решения можно квалифицировать как *запрограммированные* и *незапрограммированные* (два полюса). *Запрограммированные* решения – результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения или выполнения компьютерного алгоритма. Применяются в хорошо известных ситуациях. Процедура принятия решения заранее известна. *Незапрограммированные* решения – требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

Все решения являются в известной степени *компромиссами*. Каждое решение должно уравнивать настолько противоречивые ценности, цели и критерии, что с любой точки зрения оно будет хуже оптимального. Каждое решение или выбор, затрагивающие все предприятие, будут иметь негативные последствия для каких-то его частей.

Три подхода к принятию решений: *интуитивный* (внутреннее озарение; свойственен для руководителей высшего звена), *основанный на суждениях* (выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – здравым смыслом; дешевый и быстрый способ, но подходит лишь для повторяющихся ситуаций и смещает решения руководителя в сторону уже знакомых ему направлений) и *рациональный* (обосновывается с помощью объективного аналитического процесса и не зависит от прошлого опыта).

### **11.1 Процесс рационального решения проблем**

Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, хотя процесс решения проблемы мы представляем как пятиэтапный (плюс реализация и обратная связь), фактическое число этапов определяется самой проблемой.

Этапы рационального решения проблем:

1. *Диагностика проблемы.* Существуют два способа понимания проблемы: 1). *Проблема* - ситуация, когда поставленные цели не достигнуты; 2). *Проблема* - потенциальная возможность.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы - осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей: низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Обычно несколько симптомов дополняют друг друга.

Не следует пытаться немедленно устранять симптомы (это обычно лишь внешние проявления). Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю информацию относительно организации. При этом нужно осознавать, что увеличение общего количества информации не обязательно повышает качество решения: необходимо накапливать лишь *релевантную* информацию (relevant – относящийся к делу) - данные, касающиеся только конкретной проблемы, цели и периода времени.

2. *Формулировка ограничений и критериев принятия решений.* Ограничения сужают возможности принятия решений. Многие варианты решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, существуют внешние по отношению к организации ограничения такие, как законы. В дополнение к идентификации ограничений, руководителю необходимо определить *критерии принятия решений*, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора.

3. *Определение альтернатив.* Из-за недостатка времени и информации руководитель ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

4. *Оценка альтернатив.* Исследования показали, что как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальное определение

альтернатив отделено от оценки окончательной идеи. Это означает, что только после составления списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами (почти все важные управленческие решения содержат компромисс). Для сопоставления решений необходимо располагать критерием принятия решения, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы.

*5. Выбор альтернативы.* Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, принять решение сравнительно просто: выбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями. Если же проблема сложна, и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором: в этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту. Из-за нехватки времени и информации руководитель принимает не наилучшее (оптимальное), а удовлетворяющее (приемлемое) решение.

*Реализация.* Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления.

*Обратная связь.* На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

## **11.2 Факторы, влияющие на принятие решений**

К факторам, влияющим на принятие решений, относятся:

1. *Система ценностей руководителя* (его приоритеты: максимизация прибыли или польза обществу и т. п.);

2. *Поведенческие ограничения руководителя* (психологические и личностные особенности руководителя, принимающего решение);

3. *Среда принятия решения*. Решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия *определенности* (в точности известен результат каждого из вариантов выбора), *риска* (результаты вариантов выбора неизвестны, но вероятность возможных альтернатив каждого результата известна. *Вероятность* определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива) или *неопределенности* (неизвестны и результаты вариантов выбора, и вероятности возможных альтернатив каждого результата);

4. *Информационные ограничения*. Часто информация, необходимая для принятия хорошего решения, недоступна или стоит дорого. Необходимо сопоставлять затраты и выгоду от получения информации;

5. *Негативные последствия*. Некоторые решения неприемлемы в силу вызываемых ими негативных последствий.

## **Тема 12. Модели и методы принятия решений**

*Наука управления* (исследование операций, MS/OR) зародилась в Англии во время второй мировой войны, когда группа ученых получила задание на решение сложных военных проблем, таких, как оптимальное размещение сооружений гражданской обороны и огневых позиций, оптимизация глубины подрыва противолодочных бомб и конвоя транспортных караванов. В 50-60-е гг. методология была обновлена, преобразована в целый ряд специфических методов и стала все более широко применяться для решения проблем промышленности и принятия решений в разных ситуациях. Сегодня модели и методы науки управления используются для решения таких задач, как регулирование транспортных

потоков, составление графиков работы аудиторий в университетах, управление запасами в супермаркетах и на заводах, разработка новых видов продукции, распределение расходов на рекламу различных видов продукции, планирование материального обеспечения, распределение оборудования и трудовых ресурсов для производства разных изделий на заводе.

*Операция* – управляемое мероприятие, направленное на достижение цели. Цель исследования операций – количественное обоснование принимаемых решений.

Исследование операций базируется на *научном методе*, системном подходе и использовании *моделей*.

Научный метод: 1. Наблюдение (сбор и анализ информации) => 2. Формулирование гипотезы (предположения о существовании определенной зависимости между компонентами проблемы) => 3. Проверка гипотезы => Реализация решения (или модели), если гипотеза верна, или возврат к (1), если нет.

*Модель* - представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности (Клод Элвуд Шеннон, заложил основы теории информации и теории автоматов). Поведение модели описывается той же системой уравнений, что и поведение исходного объекта. Модели бывают *портретные* (уменьшенная или увеличенная копия, включая чертежи), *аналоговые* (ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой, например, организационная диаграмма) и *математические* (описание объекта при помощи математического аппарата).

## **12.1 Основные виды моделей и методов принятия решений**

### **12.1.1 Линейное программирование**

Общий вид *моделей линейного программирования*:

$$F(X) = c_1 \cdot x_1 + c_2 \cdot x_2 + \dots + c_N \cdot x_N \Rightarrow \max/\min$$
 –  
линейная целевая функция

$a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \dots + a_{1N}x_N \leq b_1$  – система  
линейных ограничений

$$a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{2N}x_N \geq b_2$$

.....

$$a_{N1}x_1 + a_{N2}x_2 + \dots + a_{NN}x_N = b_N$$

$$x_1, x_2, \dots, x_N \geq 0$$

Пример 1. *Задача об использовании ресурсов (задача планирования производства).* Для изготовления 2 видов продукции используют 4 вида ресурсов. Известны затраты ресурсов на изготовление единиц продукции каждого вида и прибыль, получаемая от единицы продукции. Необходимо составить такой план производства продукции, при котором прибыль от ее реализации будет максимальной.

Пример 2. *Транспортная задача.* Имеется несколько поставщиков и потребителей с известными объемами предложения / спроса. Известна стоимость перевозки единицы продукции от каждого из поставщиков к каждому из потребителей. Необходимо найти такой план перевозок, чтобы перевезти все произведенные товары от поставщиков к потребителям и при этом минимизировать транспортные расходы.

При решении данных задач используется *симплекс-метод* и его модификации, а также специализированные методы решения транспортных задач. Симплекс-метод разработан независимо американцем Дж. Данцигом (1949) и советским математиком Леонидом Витальевичем Канторовичем (1939).

Одной из разновидностей моделей линейного программирования являются *целочисленные* модели: одна или несколько переменных по смыслу задачи могут быть только целыми числами и округление неправомерно (рабочие, станки и т. п.). Используется *метод отсечения (Гомори)* и *метод ветвей и границ*.

### 12.1.2 Нелинейное программирование

Либо целевая функция, либо система ограничений, либо они обе нелинейны. Используются *метод множителей Лагранжа*, *квадратичное программирование* и др.

### 12.1.3 Динамическое программирование

Решение проблемы состоит из нескольких этапов (элементов), и решение на каждом последующем этапе зависит от ранее принятых решений.

### 12.1.4 Теория игр

*Теория игр* помогает принимать решения в условиях неопределенности. Моделирует игровые ситуации, в которых 2 или более стороны (игроки) преследуют различные цели, а результаты любого действия каждой из сторон зависят от действий партнеров. Так как цели различны, то возникает конфликт между ними, и часто выигрыш одного игрока означает проигрыш другого. Эти ситуации часто случаются на практике (шахматы, домино, карты, военные действия, взаимоотношения поставщик - потребитель, банк - клиент, покупатель – продавец и т. п.). Иногда противоположным игроком считают Природу (которая вредит как может) – так называемые *игры с Природой* (игра в рулетку, игра на бирже и т. п.).

Для простоты будем рассматривать *парные* (участвуют 2 игрока) *антагонистические* (выигрыш одного игрока равен проигрышу другого) игры. Игра проходит следующим образом. На каждом этапе игроки делают по одному ходу. *Личный ход* – сознательный выбор игроком одного из возможных действий. *Случайный ход* – случайно выбранное действие. *Стратегия* игрока – совокупность правил, определяющих выбор его действия при каждом личном ходе в зависимости от сложившейся ситуации. Цель игроков – найти *оптимальные* стратегии (дающие максимальный выигрыш / минимальный проигрыш). Если игра состоит из нескольких

этапов, то максимизируют средний выигрыш / минимизируют средний проигрыш.

Для каждого игрока можно составить *платежную матрицу (матрицу игры)*. Пусть игру ведут игроки А и В. Построим платежную матрицу для игрока А. Ход игрока А соответствует выбору строки матрицы, ход игрока В – выбору столбца. На пересечении выбранной строки – столбца находится выигрыш игрока А (равный проигрышу игрока В). Например:

|    | В1 | В2 | В3 | В4 |
|----|----|----|----|----|
| А1 | 3  | 3  | 6  | 8  |
| А2 | 9  | 10 | 4  | 2  |
| А3 | 7  | 7  | 5  | 4  |

Игрок А стремится максимизировать свой выигрыш, а игрок В – уменьшить его (навредить). Для любой строки, выбранной игроком А, игрок В будет выбирать столбец, дающий наименьший выигрыш игроку А. Для строки 1 – столбец 1 или 2 (выигрыш 3), для строки 2 – столбец 4 (2), для строки 3 – столбец 4 (4). Игрок А выберет в итоге строку 3, которая дает ему наибольший выигрыш при вреде со стороны игрока В (4). Это гарантированный выигрыш игрока А при любой стратегии игрока В. Он называется также *нижней ценой игры* или *максимином*.

Если поменять теперь роли игроков, то можно определить по аналогии гарантированный проигрыш игрока В – *верхнюю цену игры* или *минимакс*. Для любой столбца, выбранного игроком В, игрок А будет выбирать строку, дающую наибольший проигрыш игроку В. Для столбца 1 – строку 2 (проигрыш 9), для столбца 2 – строку 2 (10), для столбца 3 – строку 1 (6), для столбца 4 – строку 1 (8). Игрок В выберет в итоге столбец 3, который дает ему наименьший проигрыш при вреде со стороны игрока А (6).

Если бы нижняя и верхняя цены игры совпадали, то игра имела бы *седловую точку*, и игроки всегда выбирали бы один и тот же ход, т. е. имели бы *чистые* оптимальные стратегии. Но цены игры не совпадают, поэтому



игроки должны выбрать в качестве оптимальных *смешанные* стратегии (содержат вероятность выбора каждой из строк / столбцов игроками на каждом этапе игры).

Задачи теории игр решаются с использованием методов линейного программирования.

### **12.1.5 Теория массового обслуживания (теория очередей)**

*Модель теории очередей* используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. К ситуациям, в которых модели теории очередей могут быть полезны, можно отнести звонки людей через телефонную станцию, выход в Интернет через провайдера, обслуживание покупателей в магазине или банке, разгрузка грузовиков на транспортном терминале. В любом случае принципиальная проблема заключается в уравнивании расходов на дополнительные каналы обслуживания (больше оборудования на АТС, больше модемов у провайдера, больше кассиров и клерков, больше людей и техники для разгрузки грузовиков) и потерь от обслуживания на уровне ниже оптимального (потребители обращаются к другой компании, грузовики стоят под разгрузкой вместо использования их по прямому назначению).

### **12.1.6 Управление запасами**

*Модели управления запасами* используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов во избежание задержек на производстве и в сбыте. Цель данной модели - сведение к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определенных издержках.

Поддержание высокого уровня запасов избавляет от потерь, обусловливаемых их нехваткой. Закупка в больших количествах материалов, необходимых для создания запасов, во многих случаях сводит к минимуму

издержки на размещение заказов, поскольку фирма может получить соответствующие скидки и снизить объем «бумажной работы». Однако эти потенциальные выгоды перекрываются дополнительными издержками типа расходов на хранение, перегрузку, затрат на страхование, потерь от порчи, воровства и дополнительных налогов. Кроме того, руководство должно учитывать возможность связывания оборотных средств избыточными запасами, что препятствует вложению капитала в приносящие прибыль акции, облигации и др.

Может быть выбрана одна из разновидностей моделей управления запасами: модель с фиксированным количеством, модель с фиксированным временем и др.

#### **12.1.7 Сетевое планирование**

*Модели сетевого планирования* используются при управлении сложными многоэтапными проектами (строительство здания, разработка нового продукта и т. п.) *Методы сетевого планирования* позволяют оптимизировать выполнение проекта, определить и улучшить характеристики его критических этапов и т. п.

#### **12.1.8 Имитационное моделирование**

Все описанные выше модели подразумевают применение имитации в широком смысле, поскольку все они являются заменителями реальности. В узком смысле, *имитация* состоит в использовании некоего устройства для имитации реальной системы для того, чтобы исследовать и понять ее свойства, поведение и характеристики. Имитация используется в ситуациях, слишком сложных для математически методов типа линейного программирования. Это может быть связано с чрезмерно большим числом переменных, трудностью математического анализа определенных зависимостей между переменными или высоким уровнем неопределенности. Примером может служить *метод Монте-Карло*.

### **12.1.9 Экономический анализ**

*Экономический анализ* вбирает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности предприятия. Типичная *экономическая модель* основана на *анализе безубыточности*, методе принятия решений с определением точки (объема производства), в которой общий доход уравнивается с суммарными издержками, т.е. точки, начиная с которой предприятие становится прибыльным. *Точка безубыточности* (break-even point - BEP) определяется делением постоянных издержек на цену единицы продукции за вычетом переменных издержек на ее изготовление (данная формула может применяться в простейшем линейном случае).

### **12.1.10 Метод дерева решений**

*Дерево решений* - схематичное представление проблемы принятия решений. Дерево решений дает руководителю возможность учесть различные направления действий, соотнести с ними финансовые результаты, скорректировать их в соответствии с приписанной им вероятностью, а затем сравнить альтернативы.

## **12.2 Методы прогнозирования**

Многие допущения, из которых исходит руководитель, относятся к условиям в будущем, над которыми руководитель почти не имеет никакого контроля. Однако такого рода допущения необходимы для многих операций планирования.

*Прогнозирование* - метод, при котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно использовать как основу для планирования.

## 12.2. 1 Неформальные методы

Используются различные источники письменной и устной информации как вспомогательное средство для прогнозирования и выработки цели: газеты, торговые журналы, информационные бюллетени, профессиональные журналы и годовые отчеты, а также промышленный шпионаж.

### 12.2.2 Количественные методы

Количественные методы можно использовать для прогнозирования, когда есть основания считать, что деятельность в прошлом имела определенную тенденцию, которую можно продолжить в будущем, и когда имеющейся информации достаточно для выявления статистически достоверных тенденций или зависимостей. Кроме того, руководитель должен помнить, что выгоды от принятия более эффективного решения должны перекрывать расходы на создание модели:

*Анализ временных рядов (построение трендов).* Основан на допущении, согласно которому случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение в оценке будущего. Этот анализ является методом выявления образцов и тенденций прошлого и продления их в будущее. Данный метод часто используется для оценки спроса на товары и услуги, оценки потребности в запасах, прогнозирования структуры сбыта, характеризующегося сезонными колебаниями, или потребности в кадрах. Анализ временных рядов, вероятно будет бесполезен в ситуациях с высоким уровнем подвижности или когда произошло значительное, всем известное изменение.

*Каузальное (причинно-следственное) моделирование.* Используется в ситуациях с более чем одной переменной. Пытается спрогнозировать то, что произойдет в подобных (схожих) ситуациях, путем исследования статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными. Применяет аппарат математической статистики (определяет

корреляцию между факторами). Самыми сложными являются *эконометрические* модели, разработанные с целью прогнозирования динамики экономики, но даже они не всегда дают правильные результаты.

### **12.2.3 Качественные методы**

Для использования количественных методов прогнозирования необходимо располагать информацией, достаточной для выявления тенденции или статистически достоверной зависимости между переменными. Когда количество информации недостаточно или когда количественная модель получается чрезмерно дорогой, руководство может прибегнуть к *качественным* методам прогнозирования:

*Мнение жюри.* Этот метод заключается в соединении и усреднении мнений экспертов в релевантных сферах. Например, можно попросить менеджеров отделов производства, маркетинга и финансов высказать мнение о возможном сбыте и его пределах. Одной из разновидностей этого метода является «мозговой штурм», во время которого участники пытаются генерировать как можно больше идей. Только после прекращения процесса генерирования некоторые идеи подвергаются оценке. Это может отнимать много времени, но зачастую дает полезные результаты, особенно когда организация нуждается во множестве новых идей и альтернатив.

*Модель ожидания потребителя.* Основывается на результатах опроса клиентов организации. Их просят оценить собственные потребности в будущем, а также новые требования.

**Метод экспертных оценок.** Эксперты, практикующие в самых разных, но взаимосвязанных областях деятельности, заполняют подробный вопросник по поводу рассматриваемой проблемы. Они записывают также свои мнения о ней. Каждый эксперт затем получает свод ответов других экспертов, и его просят заново рассмотреть свой прогноз, а, если он не совпадает с прогнозами других, просят объяснить, почему это так. Процедура повторяется обычно три или четыре раза, пока эксперты не

приходят к единому мнению. Анонимность экспертов является очень важным моментом. Она помогает избежать возможного группового размышления над проблемой, а также возникновения межличностных конфликтов на почве раз

**Литература:**

- ♦ ♦ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.
- ♦ ♦ Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996.

### **Тема 13. Групповая динамика**

*Группа* - два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц. Группы, созданные руководством для организации производственного процесса, называются *формальными группами*. Группы, возникающие спонтанно, называются *неформальными группами*.

#### **13.1 Формальные группы**

Выделяют 3 вида формальных групп:

1. *Группа руководителя*. Состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных (высшее руководство компании, экипаж авиалайнера).

2. *Рабочая (целевая) группа*. Состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командной группы тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда.

3. *Комитет* - группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Комитеты создаются для заполнения пробелов в организационных структурах таким образом, чтобы решать задачи, не входящие в

компетенцию ни одного из отделов, координировать деятельность отделов и выполнять специальные функции. Комитеты разделяют на *постоянные* комитеты - комитеты, существующие перманентно, и *специальные* комитеты - временные образования.

Иногда комитеты называют комиссиями, советами или командами, но в них всегда подразумевается групповое принятие решений. Комитеты обладают либо линейными, либо штабными полномочиями. Комитет с линейными полномочиями не что иное, как «множественный руководитель».

Комитеты приносят наибольшую пользу в ситуациях, где принимаемое решение скорее всего будет непопулярным, где необходимо координировать деятельность различных подразделений или когда нежелательно отдавать всю власть в одни руки.

Факторы, влияющие на эффективность работы группы:

- ◆ ◆ *Размер.* Некоторые исследователи полагают, что эффективнее работают группы из 3 – 9 человек;
- ◆ ◆ *Состав* - степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем;
- ◆ ◆ *Групповые нормы* - групповые эталоны приемлемого и неприемлемого поведения;
- ◆ ◆ *Сплоченность* - мера тяготения членов группы друг к другу и к группе;
- ◆ ◆ *Групповое единомыслие* - тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы;
- ◆ ◆ *Конфликтность*;
- ◆ ◆ *Статус членов группы.* Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты,

информированность и накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом;

- ◆ ◆ *Роли членов группы.* Выделяют 2 основные направленности ролей: *целевые* роли - подразумевают поведение по отбору и выполнению групповых задач, *поддерживающие* роли - способствуют поддержанию и активизации жизни и деятельности группы.

### 13.2 Неформальные организации

*Неформальная организация* - спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций эти цели являются причиной существования такой неформальной организации. В большой организации существует не одна неформальная организация. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть. Поэтому некоторые авторы считают, что неформальная организация - это, по существу, сеть неформальных организаций.

Причины вступления людей в неформальные организации:

- ◆ ◆ Принадлежность;
- ◆ ◆ Помощь;
- ◆ ◆ Защита;
- ◆ ◆ Общение;
- ◆ ◆ Симпатия.

Характеристики неформальных организаций:

- ◆ ◆ *Социальный контроль.* Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать групповые нормы.



Вполне естественно, например, что у неформальной организации имеются свои четко сформулированные правила относительно характера одежды, поведения, приемлемых видов работы и протокола. Чтобы укрепить соблюдение этих норм, группа может применять довольно жесткие санкции, а тех, кто их нарушает, будет ждать отчуждение - сильное и эффективное наказание, когда человек зависит от неформальной организации в удовлетворении своих социальных потребностей (а это случается довольно часто);

- ◆ ◆ *Сопротивление переменам.* Сопротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям. Руководство может ослабить это сопротивление, разрешая и поощряя подчиненных участвовать в принятии решений;
- ◆ ◆ *Неформальные лидеры.* Существенные факторы, определяющие возможность стать лидером неформальной организации, включают: возраст, должностное положение, профессиональную компетентность, расположение рабочего места, свободу передвижения по рабочей зоне и отзывчивость. Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей. Так, например, в некоторых неформальных организациях пожилой возраст может считаться положительной характеристикой, а в других - наоборот. Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Если это так, то в неформальной группе возникают два лидера.

Более ранние авторы считали, что знают, как справиться с неформальной организацией, - надо просто уничтожить ее. Сегодняшние

теоретики считают, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей. Вот некоторые возможные рекомендации:

- ◆ ◆ Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации. Поэтому руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию;
- ◆ ◆ Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп;
- ◆ ◆ Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитывать их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию;
- ◆ ◆ Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешать группе участвовать в принятии решений;
- ◆ ◆ Быстро выдавать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

#### **Тема 14. Руководство: власть и личное влияние**

*Влияние* - любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида. Влиять можно, высказав на ухо просьбу, приставив нож к горлу или при помощи одних только идей (философы, писатели). Для того, чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять *власть* - возможность влиять на поведение других.

В организации уровень власти того или иного человека в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от него другого лица. Это можно выразить следующей формулой: *уровень влияния облеченного властью лица А на лицо Б = степени зависимости лица Б от лица А.*

Кроме того, подчиненный имеет всегда определенную власть над руководителем. Складывается некий баланс:

*уровень влияния руководителя на подчиненного = степени зависимости подчиненного от руководителя*

*уровень влияния подчиненного на руководителя = степени зависимости руководителя от подчиненного*

Можно выделить 5 основных форм власти:

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

2. *Власть, основанная на вознаграждении.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность и доставить удовольствие. Влияние через положительное подкрепление;

3. *Экспертная власть.* Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность. Влияние через разумную веру;

4. *Власть примера.* Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. Влияние с помощью харизмы. *Харизма* - власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера. Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

- ◆ ◆ *Обмен энергией.* Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей;
- ◆ ◆ *Внушительная внешность.* Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;
- ◆ ◆ *Независимость характера.* В своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других;

- ◆ ◆ *Хорошие риторические способности.* У них есть умение говорить и способность к межличностному общению;
- ◆ ◆ *Восприятие восхищения своей личностью.* Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, нисколько не впадая в надменность или себялюбие;
- ◆ ◆ *Достойная и уверенная манера держаться.* Они выглядят собранными и владеющими ситуацией;

5. *Традиционная власть.* Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание, и что его или ее долг - подчиняться им. Он или она исполняют приказание влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Традиционная власть бывает действительна тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются традиционной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми. Влияние через традиции.

Существует еще по крайней мере 2 вида влияния:

1. *Влияние путем убеждения.* Убеждение – эффективная передача своей точки зрения другому человеку. Исполнитель полностью понимает, что он делает и почему;

2. *Влияние путем участия.* Руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или даже мнение. Вместо того, чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

## **Тема 15. Теории лидерства**

### **15.1 Поведенческий подход к лидерству**

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помогает провести анализ и составить классификацию стилей руководства. *Стиль руководства* - привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

#### **15.1.1 Дуглас МакГрегор и его теории «X» и «Y»**

Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал представления *автократичного* руководителя о работниках теорией «X», а представления *демократичного* руководителя о работниках – теорией «Y».

Согласно теории «X»:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
2. У людей нет честолубия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
3. Больше всего люди хотят защищенности;
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление (как правило, угрожать). Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он или она получает название *благосклонного автократа*.

Согласно теории «Y»:

1. Труд - процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней;
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным. Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал.

Можно графически изобразить автократично-либеральный континуум стилей руководства: *Автократичный – Демократичный – Либеральный*.

*Либеральный* руководитель дает почти полную свободу подчиненным в определении своих целей и контроле за своей работой.

### **15.1.2 Стили руководства по Рэнсису Лайкерту**

Согласно Рэнсису Лайкерту стили руководства классифицируются по другому континууму, находящемуся в пределах от одной крайности – стиль, сосредоточенный на работе (теория «Х»), до другой – стиль, сосредоточенный на человеке (теория «Y»).

Как продолжение своих исследований, Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля руководства:

1. *Эксплуататорско-авторитарная*. Эти руководители имеют характеристики автократа;

2. *Благосклонно-авторитарная*. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях – наказанием;

3. *Консультативно-демократическая*. Руководители проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными;

4. *Основанная на участии*. Подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она - самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное.

### **15.1.3 Двумерные трактовки стилей руководства**

Начиная с 1945 г., группа ученых в университете штата Огайо выявила серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен или только на работе, или только на человеке: хотя автократичный руководитель не может одновременно быть демократичным, но, тем не менее, уделяя много внимания работе как таковой, он может проявлять большую заботу и о человеческих отношениях, т. е. люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека.

Группа в университете Огайо разработала систему, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: *структуре* и *вниманию к подчиненным*. Согласно этой точке зрения, руководители могут оказывать влияние на людей своим поведением, которое различается по этим двум критериям. *Структура* подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. *Внимание к подчиненным* подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными.

Развивая концепцию подхода к эффективности руководства по 2 критериям, Блэйк и Мутон построили *управленческую решетку*, включавшую 5 основных стилей руководства. Вертикальная ось этой решетки ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9, горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. На управленческой решетке выделяют 5 ситуаций:

(1, 1) - *страх перед бедностью*. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы подчиненных, которое позволит им избежать увольнения;

(1, 9) – *загородный клуб*. Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий;

(5, 5) – *организационное управление*. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения;

(9, 1) - *авторитет - подчинение*. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных;



(9, 9) – *групповое управление (команда)*. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

## **15.2 Ситуационный подход к лидерству**

Выбор стиля руководства зависит не только от конкретного руководителя и подчиненного, но и от всей ситуации в целом.

### **15.2.1 Ситуационная модель руководства Фидлера**

Фидлер исходил из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, и предлагал помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к его стабильному стилю руководства. Чтобы определить личные качества руководителя, Фидлер обращался к конкретным менеджерам и просил их дать портрет гипотетического коллеги, с кем бы им менее всего хотелось работать (наименее предпочитаемый коллега - НПК). По Фидлеру, менеджеры, имеющие высокий рейтинг по критерию НПК (высоко оценивающие НПК), хотят, чтобы их отношения с коллегами строились на личностной основе и взаимопомощи, а кто имеет низкий рейтинг - сосредотачиваются на задаче и беспокоятся о производстве.

Модель Фидлера выявила 3 фактора, влияющие на поведение руководителя:

- ◆ ◆ *Отношения между руководителем и членами коллектива.* Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей;
- ◆ ◆ *Структура задачи.* Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность;

- ◆ ◆ *Должностные полномочия.* Это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Различные сочетания крайних значений этих 3 факторов могут дать 8 потенциальных ситуаций, подразумевающих 8 стилей руководства. Руководитель, ориентированный на задачу, или НПК с низким рейтингом, наиболее эффективен в ситуациях 1, 2, 3 и 8, в то время как руководитель, ориентированный на человеческие отношения, или НПК с высоким рейтингом, лучше всего работает в ситуациях 4, 5 и 6. В ситуации 7 хорошо работать могут как тот, так и другой руководитель. Ситуация 1 наиболее благоприятна, а ситуация 8 – наименее благоприятна для руководителя.

### **15.2.2 Подход Митчела и Хауса «путь-цель»**

Согласно подходу Теренса Митчела и Роберта Хауса руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Термин «путь-цель» относится к таким понятиям теории ожиданий, как усилие - производительность, производительность - вознаграждение и ощущаемая ценность вознаграждения в глазах подчиненного.

Предлагается 4 стиля руководства:

1. *Стиль поддержки.* Аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения;
2. *Инструментальный стиль.* Аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу;
3. *Стиль, поощряющий участие.* Характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. Сильный акцент делается на консультации;

4. *Стиль, ориентированный на достижение.* Характеризуется постановкой перед подчиненными довольно напряженной цели и ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей. Им также напоминают о необходимости постоянно повышать уровень своей индивидуальной выработки. Хотя руководитель и стремится добиться высокой производительности, он или она в то же самое время стараются вселить в подчиненных уверенность, что они способны работать высокоэффективно.

Стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными, зависит от 2 ситуационных факторов: *личных качеств подчиненных и их убежденности в том, что они могут воздействовать на внешнюю среду.*

Когда у подчиненных наблюдается большая потребность в самоуважении и принадлежности, стиль поддержки (т.е. ориентированный на человека или человеческие отношения) будет самым подходящим. Однако, если у подчиненных существует сильная потребность в автономии и самовыражении, они, вероятнее всего, предпочтут инструментальный (ориентированный на задачу) стиль.

Другой характеристикой, влияющей на выбор соответствующего стиля руководства, является убежденность подчиненных, что он или она способны воздействовать на внешнюю среду. Индивиды, которые верят в то, что они в самом деле влияют на окружение, предпочитают стиль руководства, подразумевающий участие подчиненных в принятии решений. Те, кто считает, что они слабо воздействуют на происходящие вокруг них события, что этими событиями распоряжается судьба или фортуна, предпочитают инструментальный стиль.

### **15.2.3 Теория жизненного цикла Херси и Бланшара**

Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, согласно которой самые эффективные стили руководства зависят

от *зрелости* исполнителей. *Зрелость* не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Зрелость не является постоянным качеством лица или группы, а скорее характеристикой конкретной ситуации.

Имеются 4 стиля руководства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей:

1. *Указания*. Этот стиль требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую - на человеческие отношения: он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости. Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль;

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

3. *Участие подчиненных в принятии решений*. Этот стиль характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень - на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою

причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большему участию и причастности;

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

#### **15.2.4 Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона**

Модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном, концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. Эти стили представляют континуум, начиная с *автократических* стилей (A1 и AII), и заканчивая стилем *с полным участием подчиненных* (GII). В середине континуума расположены *консультативные* стили (C1 и CII). Применение каждого из этих стилей зависит от характеристик ситуации или проблемы. Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация, а также модель дерева решений, позволяющего подобрать стиль руководства.

### 15.3 Адаптивное руководство

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Скорее руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Если бы кого-то попросили назвать какой-то один – «лучший» стиль руководства, это был бы *адаптивный* стиль или *стиль, ориентированный на реальность*.

### Тема 16. Управление конфликтами

*Конфликт* – несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое.

Существуют 4 вида конфликтов:

- ◆ ◆ *Внутриличностный* конфликт;
- ◆ ◆ *Межличностный* конфликт;
- ◆ ◆ *Конфликт между личностью и группой*;
- ◆ ◆ *Межгрупповой* конфликт.

Причинами конфликта могут быть:

- ◆ ◆ *Распределение ресурсов*;
- ◆ ◆ *Взаимозависимость задач*;
- ◆ ◆ *Различия в целях*;
- ◆ ◆ *Различия в представлениях и ценностях*;
- ◆ ◆ *Различия в манере поведения и жизненном опыте*;
- ◆ ◆ *Неудовлетворительные коммуникации*.

Как процесс, конфликт состоит из следующих этапов:

Управленческая ситуация => Источники конфликта => Возможность разрастания конфликта => Реакция на ситуацию: конфликт не происходит (к «Управленческая ситуация»), конфликт происходит (далее) => Управление конфликтом => Последствия конфликта => Управленческая ситуация.

Последствия конфликта могут быть *функциональными* и вести к повышению эффективности организации, а могут быть *дисфункциональными* и приводить к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Существует несколько способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на 2 категории: *структурные* и *межличностные*.

4 структурных способа:

1. Разъяснение требований к работе;
2. Создание *координационных* (например, цепи команд) и *интеграционных* (например, служб, осуществляющих связь между различными функциями в организации) механизмов;
3. Выработка общеорганизационных комплексных целей;
4. Разработка эффективной структуры системы вознаграждений.

5 межличностных способов:

1. Уклонение;
2. Сглаживание;
3. Принуждение;
4. Компромисс;
5. Решение проблемы.

личий в статусе или социального окрашивания мнений экспертов.