

**Учреждение образования «Гомельский государственный  
университет имени Франциска Скорины»**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ  
по дисциплине «Менеджмент»  
для студентов специальности  
«Физика (управленческая деятельность)»**

**Автор-составитель:  
Гавриленко В.Н., к.ф.-м.н., профессор**

## Тема 1 «МЕНЕДЖМЕНТ. УПРАВЛЕНИЕ. ОРГАНИЗАЦИЯ».

### 1.1. Содержание управления. Субъект и объект управления

### 1.2 Социально – экономическая система. Управляющая и управляемые подсистемы.

### 1.3. Менеджмент как наука и искусство управления

### 1.4. Законы и принципы менеджмента.

### 1.5. Методы менеджмента

**Основные понятия:** социально-экономическая система; управляющая и управляемая подсистемы; субъект и объект управления; управление и менеджмент; виды и уровни менеджмента; принципы менеджмента: законы менеджмента; методы менеджмента (экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические); системный и ситуационный подходы в менеджменте.

### 1.1.Содержание управления. Субъект и объект управления

Английское слово **менеджмент** происходит от корня латинского слова «манус» - рука.

Первоначально термин подразумевал управление животными и означал искусство управления лошадьми. Позже термин был перенесен в сферу трудовой деятельности и менеджмент стал обозначать область науки и практики **управления людьми и организациями.**

Для определения сходства и различия между русским словом “**управление**“ и довольно часто употребляемым у нас английским “**management**” рассмотрим английские эквиваленты, обозначающие управление в системах различного класса:

1. Для обозначения управления в **технических системах** в английском языке используется слово “**control**” (или “**drive**” при управлении автомобилем);
2. Для обозначения управления в **организациях** (на предприятиях) в английском языке используется “**management**”. В экономической литературе наряду с термином «**организация**» по отношению к коммерческим организациям применяют термин «**предприятие**», т.е. в нашем случае эти термины синонимы;
3. Если речь идет об управлении **государством** или **регионом**, то в английском языке используется “**government**”;
4. Если англичане говорят об **управлении человека** самим собой, то они используют слово “**govern**”.
5. Если речь идет о формальных, единых для всех членов организации правилах поведения и взаимодействия при выполнении ими своей работы, **без учета индивидуальности сотрудников**, то используют слово - “**administration**”.

Таким образом, слова “**управление**“ и пришедшее из английского “**менеджмент**” являются синонимами, если говорят об управлении организацией.

Важно отметить, что термин “**administration**» предполагает отношение к сотруднику не как к индивидуальности, а как к одному из ресурсов, необходимых для достижения поставленных перед организацией целей. **Менеджмент** же, напротив, предполагает учет **индивидуальных особенностей сотрудников.**

В узком смысле управление - это процесс **информационного воздействия** субъекта управления на объект управления, побуждающее объект совершать некоторые действия, направленные на достижение целей субъекта. В некоторых (**идеальных**) случаях цели субъекта и объекта могут **совпадать**

**Техническое управление** - процесс перевода системы из одного состояния в другое (пуск корабля).

**Социальное управление** - целенаправленное воздействие на общество с целью изменения его поведения (сохранение структуры, поддержание режима деятельности, реализация программы достижения целей). Выделяют **сознательное** (партия, группа людей – цель победа на выборах, референдуме и т.д.) и **стихийное** (толпа, улица- арабская весна - цель захват власти смена режима) социальное управление.

- **Субъект управления** – это лицо, группа лиц, специально созданный орган или общество в целом, которые воздействуют на управляемую систему в целях обеспечения ее функционирования и движения к заданной цели. Субъект управления осуществляет управленческую и организационную работу, принимает решения и обеспечивает достижение поставленных целей. Его еще называют **управляющей системой.**
- **Объект управления** – это общество и его элементы (государство, регион, муниципальное образование, отрасль, организация, трудовой коллектив, семья, личность и т. п.), на которые направлено управленческое воздействие в целях обеспечения их функционирования и развития. Объект управления иногда называют **управляемой системой.** Он исполняет управленческие решения.

Объекты управления классифицируются:

**по масштабам и уровням управления** (мировая экономика, страна, регион, предприятие, коллектив);

**по сферам общественной жизни** (экономика, политика, социальные и культурные объединения).

В широком смысле управление включает в себя не только само **воздействие, но также и подготовку к нему, контроль за деятельностью объекта управления и анализ полученных результатов** (см. рис. 1.1). В этом случае управление является **непрерывным** действием, которое начинается с момента установления взаимодействия между субъектом и объектом и заканчивается только с прекращением этого взаимодействия.



Рис. 1.1. Общий управленческий цикл

## 1.2 Управление социально-экономическими системами. Управляющая и управляемые подсистемы

Важными понятиями в менеджменте являются : **управление, система управления, управляемая и управляющие подсистемы .**

**Система** - это совокупность связанных элементов, объединенных в одно целое для достижения определенной цели. **Цель** - некоторый результат (или их совокупность), ради достижения которого элементы связываются в единое целое. **Элемент системы** - минимальный неделимый объект. При этом свойство неделимости элемента - это просто удобное понятие (допущение), а не действительное его свойство как физического или экономического объекта. Например, **цех** можно определить как элемент предприятия, т.е. воспринимать его как единое целое. Однако при ином уровне рассмотрения сам цех можно воспринимать как систему, элементами которой являются **производственные участки.**

Любая система характеризуется своей **величиной и сложностью.**

**Величина системы** определяется:

- количеством элементов, составляющих систему;
- количеством взаимосвязей между элементами системы;
- количеством степеней свободы элементов системы.

Сложность системы - понятие более многогранное, чем величина. Можно говорить только о **сравнительной сложности систем по какому-либо критерию .**

Примерами таких критериев могут быть следующими:

1. **Невозможность математического описания поведения системы.** т.е нет алгоритма, позволяющего выяснить значение параметров системы в зависимости от значений параметров каких-либо воздействий на систему. С этой же точки зрения любая биологическая система является бесконечно сложной, поскольку невозможно представить себе формализованный аппарат описывающий поведение пчелы или муравья. Сложной является система, поведение которой можно описать только вероятностными показателями. 2.

**Невоспроизводимость экспериментов над сложной системой,** по сути означает, что невозможно с помощью одних и тех же приемов и методов многократно добиваться от сложной системы желаемого результата. По сути, это свойство является следствием изменчивости (развития) системы, и чем сложнее система, тем более быстрыми темпами она меняется. Именно на этом свойстве сложных систем базируется один из основных принципов этики деловых отношений - **честное отношение к партнеру, поскольку обмануть человека можно только один раз, разумеется если он осознал факт обмана.**

3. **Отторжимость внешних воздействий, не способствующих спонтанному развитию (саморазвитию) системы.** Попытки управлять сложной системой зачастую приводят к результатам прямо противоположенным ожидаемым. Если определить, что целью среднего образования является пробуждение у человека интереса к знаниям и выработка у него навыков получения знаний, то любые попытки со стороны родителей и учителей заставить ребенка выучить предлагаемый материал зачастую приводит к выработке у него устойчивого отрицания, как школы, так и новых знаний. По этой же причине отторжения неблагоприятных внешних воздействий большинство реформ, проводимых сверху в любом государстве, обречены на неудачу.

В основу классификации систем может быть положена **природа их элементов и характер связей между ними**.

**Классификации вещей Фомы Аквинского (13 столетия):**

- которые просто существуют (например, камни);
- которые существуют и живут (например, растения);
- которые существуют, живут и передвигаются (например, животные);
- которые существуют, живут, передвигаются и мыслят (например, люди).

**Классификация Питирима Сорокина (20 век)** предлагают все элементы окружающего нас мира и взаимодействия между ними разделить на три основных вида (см. рис. 1.2):

- 1) **неорганические элементы**, вступающие между собой в физико-химические взаимодействия и образующие класс неорганических систем;
- 2) **живые, органические элементы**, вступающие между собой в биологические взаимодействия и образующие класс биологических систем;
- 3) **элементы, наделенные сознанием**, вступающие между собой в психические взаимодействия и образующие класс социальных систем.

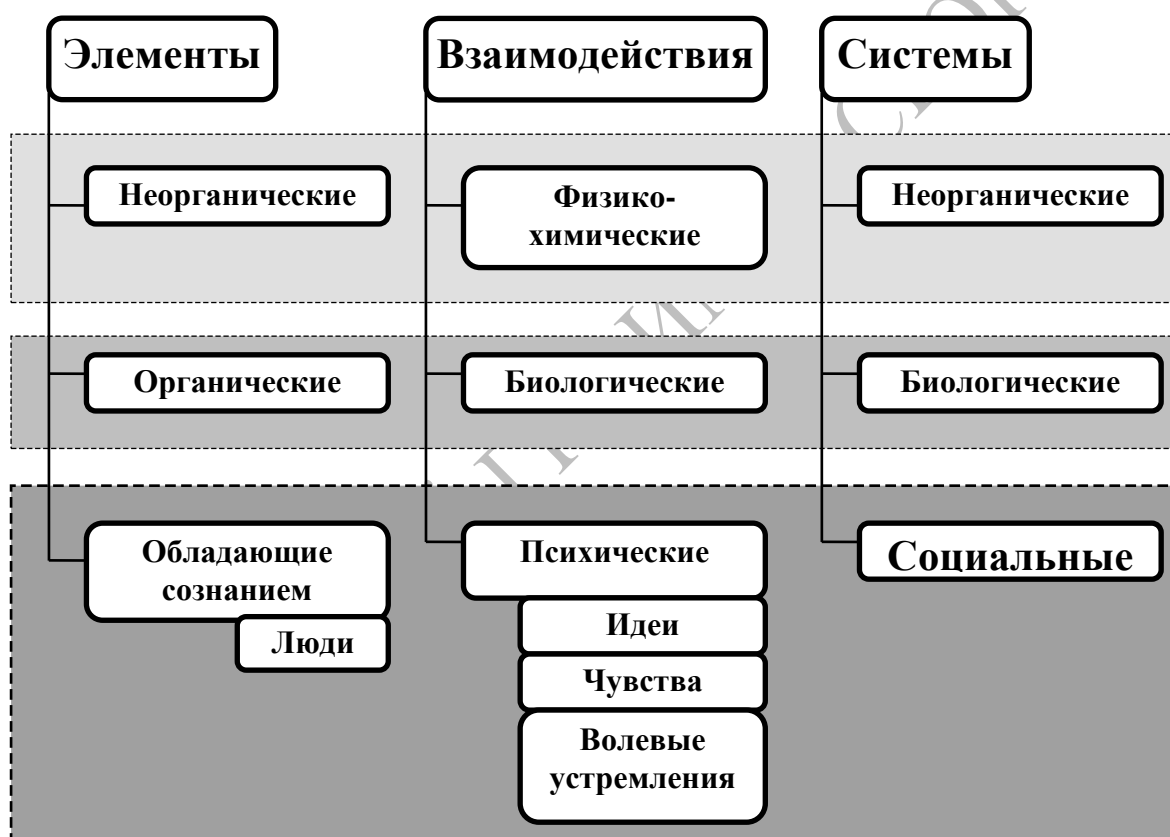


Рис. 1.2. Классификация систем

Если в социальной системе возникают отношения по поводу производства, распределения, перераспределения и потребления материальных благ, то такие системы называют **социально-экономическими** (организация, предприятие, фирма). **Организация** - сознательное объединение людей, преследующее достижение общих **целей**. Организации могут быть производственными, учебными или исследовательскими, государственными или частными, большими или малыми и т.п. но им обязательно присуще следующие элементы:

- **цели** (желаемый результат работы организации);
- **люди** (сотрудники, персонал);
- **задачи** (для их решения и создаются организации);
- **структура организации** (разделение труда и уровни управления);
- **технология** (способы преобразования ресурсов).

При объединении элементов в организацию проявляется **синергетический эффект** (общее больше простого сложения его элементов). В результате организация как система приобретает собственные свойства, которыми не обладали ее составляющие до объединения.

**Управление организацией** - это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели.

Процесс управления организацией как системой предусматривает согласованные действия, которые и обеспечивают, в конечном счете, осуществление общей цели или набора целей, стоящих перед организацией. Для координации действий должен существовать специальный орган, реализующий функцию управления. Поэтому в любой организации выделяются **управляющая и управляемая подсистемы (части)**. Схема взаимодействия между ними показана на рис. 1.3.

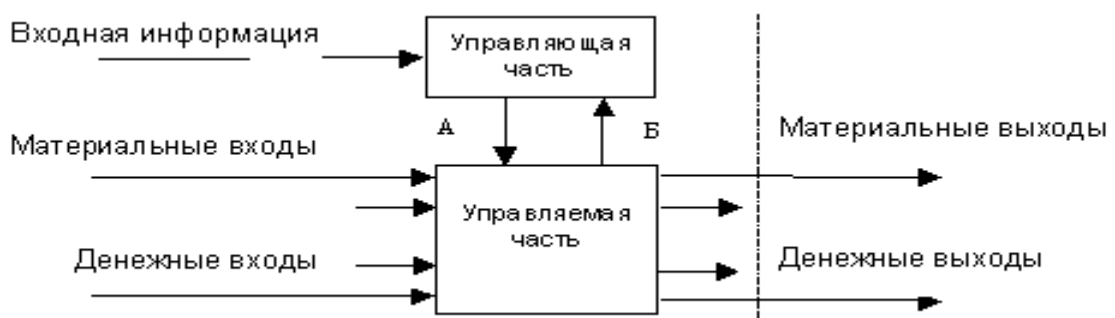


Рис. 1.3. Взаимодействие управляющей и управляемой части организации  
А - управляющая информация, Б - информация об исполнении.

Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.

**В управляющую подсистему (система управления)** входит дирекция, менеджеры и информационные подразделения, обеспечивающие работу руководящего звена. Эту часть организации принято называть административно-управленческим аппаратом. Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является **информация**. Управляющее звено - необходимый элемент любой организации. На этом уровне принимаются управленческие решения как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения поставленной цели. Управленческое решение принимается с целью преодоления возникшей проблемы, которая представляет собой не что иное, как реальное противоречие, требующее своего разрешения. Заметим, что управленческое решение - это результат коллективного творческого труда. Оно всегда носит обобщенный характер. Даже когда руководитель самостоятельно принимает решение, то коллективный интеллект в явной или неявной форме влияет на процесс разработки индивидуального управленческого решения.

5

**Управляемая подсистема** - это различные производственные и функциональные подразделения, занятые обеспечением производственного процесса. То, что поступает на вход управляемой части, и то, что является ее выходом, зависит от типа организации. Так например, если речь идет о деловой организации, осуществляющей управление финансами, скажем, о банке, то на его вход поступают денежные средства или их заменители (ценные бумаги, векселя, акции и т.п.). Выходом является информация по управлению финансовыми потоками и денежными средствами. Во многих случаях банк осуществляет выплату наличных денежных средств.

**Важным моментом является то, что управляющая подсистема (система управления) является частью предприятия, осуществляющей воздействие на все предприятие в целом.**

Основным содержанием системы управления (Рис. 1.4) предприятием является **механизм управления**, состоящий из:

- принципов управления;
- функций управления;
- методов управления;
- стиля управления.

Механизм управления облекается в **форму организации управления**, которая состоит из:

- организационной структуры управления;
- управленческого персонала;
- обеспечивающих подсистем (информационного, технического, математического).



Рис. 1.4. Система управления.

Поскольку система управления - это сложная система, то необходимо говорить о её динамике, которая выражается в:

- процессе управления;
- процессе принятия управленческих решений;
- управленческих инновациях.

### 1.3. Менеджмент как наука и искусство управления<sup>6</sup>

Основоположителем менеджмента как науки является американский ученый **Фредерик Тейлор**, становление менеджмента как науки относится к концу XIX-началу XX веков.

Под научными основами менеджмента понимается система научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивающую практический менеджмент научными рекомендациями:

- экономические науки (эк. теория, финансы и кредит, маркетинг, экономика предприятия);
- общественные науки (философия, социология, психология);
- юридические (все виды права);
- общенаучные и информационные дисциплины;
- науки об управлении объектами.

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

1. Менеджмент - это вид деятельности по руководству людьми, т.е. функция;
2. Менеджмент - это область человеческих знаний, т.е. наука, помогающая осуществить эту функцию;
3. Менеджмент - это категория людей (менеджеров), т.е. социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

Слово «менеджер» имеет несколько значений:

- наемный профессиональный управляющий;
- специалист по управлению производством;
- предприниматель в профессиональном спорте.

**Сущность менеджмента составляет управление организацией (хозяйствующим субъектом) в условиях рынка с учетом использования методов и механизмов хозяйствования в рыночной экономике.**

**Менеджмент** - вид профессиональной деятельности на достижение намеченных целей путем **рационального и эффективного** использования материальных, трудовых, финансовых, инвестиционных ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма в рыночных условиях.

**Менеджмент** - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

**Менеджмент**- это эффективное и рациональное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов.

**Менеджмент (для предприятий) - совокупность принципов, методов и средств управления с целью повышения эффективности предпринимательской деятельности и увеличения прибыли.**

**Предмет менеджмента как науки управления** - исследование законов и закономерностей жизнедеятельности организаций и отношений между работниками в процессе управления.

**Предметами** изучения науки менеджмента являются:

- 1) законы, принципы и методы построения и функционирования организации;
- 2) законы и принципы, лежащие в основе деятельности руководящих работников при управлении организацией;
- 3) сама деятельность руководящих работников по управлению организацией;
- 4) личностные (физиологические, психологические и социальные) требования, которым должен удовлетворять руководитель;
- 5) отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.

Критерии классификации отношений :

- **по сферам жизни общества и отдельного человека**( экономические, политические, социальные, духовные, интеллектуальные);

- **по характеру отношения**( межличностные, между личностью и коллективом, между коллективами);

- **по отношению к организации**( внешние и внутренние);

- **по срокам и частоте взаимодействия**( разовые кратковременные, частые кратковременные и постоянные);

**по типу возникающих связей** ( линейные, функциональные и личные

Целью **теоретических** изысканий в менеджменте является накопление, изучение и обобщение опыта практических исследований с целью выработки и распространения обобщенных рекомендаций, позволяющих руководителю повышать эффективность деятельности возглавляемой им организации.

Целью **прикладных ( для конкретных фирм)** исследований является совершенствование управления конкретной организацией на основе достижений теории менеджмента и возможностей самой организации.

Основными видами работ в процессе прикладных исследований являются: **сбор, обработка информации и моделирование деятельности объекта исследования.**

**Основными методами сбора информации являются:**

- 1) эксперимент;
- 2) тестирование, анкетирование и интервьюирование;
- 3) изучение документации организации.

Выделяют два типа эксперимента: активный и пассивный.

**Пассивный эксперимент** представляет собой простое наблюдение за работой сотрудников с фиксацией каких-либо данных.

**Активный эксперимент** предполагает прямое вмешательство в рабочий процесс с целью создания нештатных ситуаций. Как не странно, наиболее **эффективен пассивный эксперимент**, поскольку он позволяет собрать достаточно большое количество информации о деятельности различных служб предприятия, не требует высокой квалификации сотрудников, проводящих

наблюдения, но предъявляет высокие требования к специалистам, осуществляющим организационно-методическую подготовку таких экспериментов. Его проведение мало отражается на процессе деятельности организации.

**Активный** эксперимент позволяет быстро выявить слабые места в управлении предприятием, но, во-первых, его проведение требует высокой квалификации исследователей и, соответственно, высоких затрат, а, во-вторых, проведение таких экспериментов может негативно сказаться на результатах работы организации.

**Анкетирование и тестирование** наиболее эффективно использовать при изучении отдельных аспектов деятельности предприятия. Они не требуют больших финансовых затрат и являются единственными методами сбора информации о плохо структурированных областях деятельности предприятия.

**Интервьюирование** требует личного контакта с работниками предприятия и, как правило, используется только для получения какой-либо дополнительной информации.

В **моделировании** деятельности объекта исследования могут использоваться как логические, так и экономико-математические модели.

Методологической основой науки менеджмента являются **системный и ситуационный подходы**.

**Ситуационный подход** заключается в планировании и оценке деятельности руководителя в зависимости от состояния внешней и внутренней среды организации. **Ситуационный подход** - способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Этот подход предполагает знание методов профессионального управления, их сильные и слабые стороны; менеджер должен правильно оценивать ситуацию и принимать конкретные меры для эффективного управления. Ситуационный подход это не набор каких-то конкретных мер, это скорее способ мышления об организационных проблемах и методах их решения.

**Системный подход** — основа методологии менеджмента. В общей форме суть системного подхода состоит в рассмотрении объекта исследования и практической деятельности в единстве его внешних и внутренних связей. Такой подход свидетельствует о многомерности организации и необходимости учета множества внутренних и внешних переменных.

**Системный подход** предполагает одновременное решение ряда первоочередных задач:

- 1) **Организацию производства** - совокупность правил, процессов и действий, обеспечивающих форму и порядок соединения труда и вещественных элементов производства в целях повышения эффективности производства и увеличения прибыли.
- 2) **Планирование** - постановка целей и разработка способов их достижения. Планирование - это непрерывный процесс, поскольку организация постоянно находится под влиянием изменяющихся внешних условий. Изменения во внешней среде требуют внесения корректировок в планы организации.
- 3) **Логистика** - совокупность целенаправленных правил и методов управления материальными и информационными потоками на предприятии, включая доставку сырья от поставщиков и продукции потребителям.
- 4) **Исследование операций** - методы решения задач управления человеком-машинными системами, ориентированные на результат, наилучшим образом отвечающий целям системы.
- 5) **Принцип руководства** - представляет собой общую рекомендацию для действий и принятия решений.
- 6) **Процедура руководства** - представляет собой описание действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации.
- 7) **Мотивация** - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Задача менеджеров - определить истинные побуждения сотрудников для работы с максимальной отдачей и обеспечить условия для реализации потенциала подчиненных.
- 8) **Контроль** - деятельность по измерению и оценке результатов работы. Важнейшей особенностью контроля является его всеобъемлющий характер.





Рис. 1.5. Системный подход

Устойчивое экономическое развитие страны предполагает устойчивую работу объектов хозяйствования. Основу экономики государства составляют объекты производственной сферы, чтобы такая система выполняла свои функции она должна быть включена в особую систему управления, которая функционирует на основе взаимодействия систем «Предприятие», «Экономика», «Общество», «Экология».

1. Система «Предприятие» получает сырье и энергию :

- из системы «Экология» непосредственно
- после переработки другими предприятиями системы «Экономика».

2. Взаимодействуя с другими объектами системы «Экономика» предприятие кооперируется с другими субъектами хозяйствования по поставкам отдельных комплектующих изделий, переработанного сырья и сбыту выпускаемой продукции.

3. Интересы систем «Экология» и «Экономика» представляет государство при поддержке общественного мнения и общественных организаций системы «Общество».

Менеджмент классифицируется по двум признакам: **уровням (макро- и микроэкономика) и сферам его функционирования. Общий менеджмент** характерен для макроэкономики, т.е. для всей системы хозяйствования. Он включает три вида: **практический, инновационный и стратегический**. Практический менеджмент распространяется на все сферы управления. **Инновационный** (управление разработками нововведений) и **стратегический** менеджмент (стратегическое планирование) представляют собой управленческую деятельность, направленную на совершенствование практического менеджмента. Практический менеджмент подразделяется на :

- **производственный** (предприятия, фирмы, корпорации и прочее);
- **финансовый** (банковские и финансовые операции) ;

**-маркетинговый** (управление сбытом, продажей товаров).

**Производственный (технологический)** представляет собой процесс управления технологией производства.

Таким образом, в рыночной экономике система менеджмента обеспечивает как устойчивое развитие субъектов хозяйствования, так и экологическую безопасность. Основным видам и направлениям деятельности производственно-хозяйственных подразделений на основе общих целей или ориентиров.

#### **1.4. Законы и принципы менеджмента**

##### **1.4.1. Законы менеджмента.**

Основные задачи организации, которые решает менеджмент:

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

##### **1. Закон социализации управления.**

Его сущность: управление на фирме, предприятии осуществляется значительным числом работников. Виды выполняемых ими работ зависят от следующих факторов: функции управления; средств труда; трудоемкость выполнения функций; различных полномочий. Разделение деятельности управленческого персонала, в зависимости от названных факторов, приобретает характер специализации, профессионализма. Профессионализм, является неотъемлемой чертой менеджера.

##### **2. Закон интеграции управления.**

Интеграция - это объединение разрозненных специализированных действий в единый общий процесс функционирования и развития управления.

##### **3. Закон необходимой и достаточной централизации управления.**

Его можно рассматривать как закон оптимального сочетания централизации и децентрализации управления. Т.е. закон предполагает, с одной стороны, централизованное, сконцентрированное управление, т.е. проведение определенной линии управления по вертикали: сверху вниз. С другой стороны он предусматривает и необходимость передачи отдельных функций управления (**делегирование**) на более низкие уровни.

##### **4. Закон демократизации управления.**

Управление будет эффективным только в том случае,<sup>10</sup> если оно будет соответствовать интересам людей. Для этого необходимо, чтобы управление было не только профессиональным, но и демократичным, т.е. с участием людей. Рассматриваемый закон отражает взаимоотношения между людьми в коллективе, соотношение власти и подчиненности.

##### **5. Закон времени, закон управления временем.**

Он является важнейшим законом рыночной экономики. Время превратилось в экономическую категорию, ценность которой определяют все стороны деятельности компании

##### **1.4.2. Принципы менеджмента.**

**Принципы менеджмента** — основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

Эти принципы — отражение **объективных закономерностей практики управления**. Они определяют требования к конкретной системе, структуре и организации менеджмента. В соответствии с этими требованиями образуются органы управления, устанавливаются взаимоотношения между его уровнями, между организациями и государством, применяются те или иные методы управления.

**Количество и состав принципов менеджмента интересует в основном отечественных исследователей. В общепризнанных и общеизвестным учебниках по менеджменту зарубежных авторов нет упоминания или объяснения общих принципов менеджмента.**

Для практической деятельности количество основных принципов менеджмента становится минимальным и сводится к следующим.

- 1) принцип научной обоснованности и оптимальности:** знать и использовать в своей деятельности достижения наук, связанных с менеджментом (экономика, информатика, психология, социология и др.). Менеджмент должен основываться на научных представлениях об управляемом объекте. Кроме того, менеджер должен стремиться к максимальной рациональности действий и решений (**экономия всех видов ресурсов**) и к их оптимизации (**максимизация результатов и минимизация затрат**)
- 2) принцип системности и комплексности :** важно видеть наиболее значимый комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных подсистем, входящих в организацию, которые взаимодополняют друг друга и обеспечивают рост производительности труда, жизненного уровня и мотивированности персонала, экономический рост всей страны;
- 3) принцип единоначалия и коллегиальности** в выработке решений (за реализацию коллегиально принятого решения персональную ответственность несет руководитель организации);
- 4) принцип демократического централизма :** необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении, соотношение прав и ответственности между руководством и коллективом, нарушение данного баланса ведет либо к автократии в управлении, либо к охлократии (власти толпы);
- 5) принцип баланса власти:** уровень влияния руководителя на подчиненных равен степени зависимости подчиненных от руководителя;
- 6) принцип оптимального сочетания** отраслевых (интересов организаций) и территориальных интересов (экология, занятость населения, социальные, культурно-этнические и экономические проблемы регионов);
- 7) принцип приоритетности (очередности)** действий с учетом значимости этапов работ;
- 8) принцип оптимального сочетания** заинтересованности в результатах труда и конкуренции между ее членами;
- 9) принцип учета** особенностей работников( психологической, возрастной, половой и культурно-этнической) и их мотивацию.
- 10) принцип морального и материального стимулирования.**

**Вместе с изменением экономической жизни общества и реалий хозяйствования меняются и принципы управления.**

**По этой причине разные авторы формулировали свои принципы менеджмента с учетом уровня развития экономики и иногда для конкретного предприятия.**

### **1. Принципы Анри Файоля**

В 1914 году **14 принципов** управления сформулировал яркий представитель европейской классической школы управления Анри **Файоль** в книге "Общее и промышленное управление":

- 1. Разделение труда.** ( разделение труда производственного персонала ведет к эффективности использования рабочей силы, это положение справедливо и для управленческого труда менеджера).
- 2. Власть и ответственность.** Они взаимосвязаны между собой, причем ответственность является следствием и естественным продолжением власти. **Сама власть может быть официальной, основанной на занимаемой административной должности, или неофициальной, основанной на авторитете личности.** Но ни одна из них немыслима без ответственности, которая требует от руководителя определенного мужества. Боязнь ответственности может парализовать инициативу и служить препятствием реализации власти.
- 3. Дисциплина** ( повиновение и соблюдение определенных соглашений между работником и руководителем).
- 4. Единичное начало** ( работник должен получать приказание только от одного начальника).
- 5. Единство руководства** ( каждая совокупность видов деятельности, направленных на достижение одной цели, должны иметь одного руководителя и один план).
- 6. Подчинение индивидуальных интересов общим** (сли между двумя сотрудниками возникают разногласия, то организация должна примирить их, защищая при этом собственные интересы).
- 7. Вознаграждение** (количество и методы оплаты труда должны быть справедливыми и предоставлять сотрудникам максимальную возможность удовлетворит свои потребности).
- 8. Централизация** ( в любой организации должен быть управляющий центр).
- 9. Скалярная цепь(число** начальников от высшего уровня до низшего, посредством которой реализуется власть. Количество звеньев этой цепи должно определяться из интересов дела).
- 10. Порядок** ( каждый работник должен иметь свое рабочее место и находиться на этом месте).

11. **Справедливость** (лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться сочетанием доброты и справедливости со стороны администрации).
12. **Стабильность пребывания в должности** (работнику требуется определенное время для овладения приемами работы на должном профессиональном уровне, а излишняя текучесть кадров является причиной и следствием плохого управления).
13. **Инициатива** (любой мыслящий человек получает удовлетворение от обдумывания и реализации планов, то администрация должна предоставлять работникам такую возможность)
14. **Корпоративный дух** (гармония между персоналом является огромной силой организации).

## **2. Принципы управления корпорацией IBM**

В компании IBM работает около 400 тыс. служащих, обеспечивающих годовой объем продаж более 500 млрд. долларов. В основе ее деятельности лежит всего три принципа управления, сформулированных в 1914 году основателем IBM Томасом Дж. Уотсоном-старшим. Эти принципы довольно просты и вполне доступны для понимания всех сотрудников.

**1. Каждый человек заслуживает уважения.**

**2. Каждый покупатель имеет право на наилучшее, из возможных, обслуживание.**

**3. Добиваться совершенства во всем.**

Для того, чтобы эти принципы играли свою роль стержня фирменной культуры, они должны ясно осознаваться всеми сотрудниками и, прежде всего, управленческим персоналом. Для внедрения их с сознанием сотрудников IBM использует собрания, совещания, внутренние публикации и наглядную агитацию. Однако наиболее важным является демонстрация руководством компании верности этим принципам путем собственных дел и поступков по отношению к персоналу компании и ее клиентам.

### **3. Принципы российского бизнеса**

В 1912 году российскими предпринимателями было сформулировано семь принципов российского бизнеса:

**1. Уважай власть.** Власть и порядок - необходимое условие для эффективного ведения коммерческих дел.

Поэтому необходимо проявлять уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

**2. Будь честен и правдив.** Честность и правдивость - это фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.

**3. Уважай право частной собственности.** Свободное предпринимательство - основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны.

Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

**4. Люби и уважай человека.** Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождают ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя.

**5. Будь верен своему слову.** "Единожды солгавший, кто тебе поверит!" Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют предпринимателю.

**6. Живи по средствам.** Не зарывайся, всегда оценивай свои возможности.

**7. Будь целеустремленным.** Предприниматель всегда должен иметь перед собой ясную цель. Служение "двум господам" противоестественно. В стремлении достичь заветной цели нельзя переходить грань дозволенного. Никакая цель не должна затмить моральные ценности.

## **1.5. Методы менеджмента**

**Механизм управления предприятием может быть экономическим или административным.** 12

**Экономический механизм управления** основывается на системе экономических законов и принципов управления, а также экономических методов управления. К числу последних относятся такие важные экономические рычаги производства, а соответственно и менеджмента, как цены, финансы, кредит, прибыль, фонды и формы экономического стимулирования, плата за ресурсы, развитие отношений собственности, маркетинг.

**В административный (организационный) механизм** менеджмента входят: функции и организационные структуры управления, кадры управления, управленческие решения, техника и технология управления, научная организация управленческого труда, правовые основы управления, факторы эффективности управления и некоторые другие категории.

Важное место в системе управления занимают **методы управления**, которые классифицируются как организационно-распорядительные или административные, экономические и социально-психологические.

**Методы управление**, которые наиболее часто применяются руководителем определяют его **стиль управления ( авторитарный, демократический и либерально-попустительский).**

**Методы управления** - это способы управленческого воздействия на объект управления (человек, группа людей, организация в целом) для достижения поставленных целей.

Их разделяют на три группы:

- **организационно-распорядительные;**
- **экономические;**
- **социально-психологические.**

**1. Организационно-распорядительные** опираются на силу и авторитет власти (устав организации, коллективный договор, положения, правила внутреннего распорядка, должностные инструкции, приказы и т.д.). Характерные особенности данных методов управления:

- **прямое воздействие на объект управления;**
- **обязательный характер выполнения норм . правил, приказов:**
- **установление ответственности за невыполнения.**
- **применение мер принуждения.**

**Виды организационно-распорядительного воздействия:**

- **Организационное регламентирование** – правила, определяющих порядок хозяйственной и организационно-массовой деятельности организаций. Они базируются на использовании правовых норм и положений.
- **Организационное инструктирование** - разъяснение работникам целей, условий и методов выполнения возложенных на них задач и отдельных поручений. Его проводят отделы, инструктора или линейные руководители.

**Организационное нормирование**- порядок выполнения той или иной функции, задачи, обязанности, определяет допустимые границы деятельности. Основу организационного нормирования составляют общегосударственные и отраслевые стандарты, технические условия, методический материал

**2. Экономические методы** влияют через материальные интересы ( оплата труда, собственность, ценообразование, ценные бумаги и т.д.). Эти методы позволяют освоить новую продукцию, повысить качество, увеличить объем производства

**Выделяют следующие экономические методы:**

- планирование;
- хозяйственный или коммерческий расчет;
- система ценообразования;
- финансово-кредитные рычаги и стимулы;
- средства и методы материального стимулирования;
- система налогообложения и т.д.

**3 Социально-психологические методы** – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии.

Объектом воздействия является группа людей и отдельные личности.

**Социальные методы имеют следующую классификацию:**

- *Социальное планирование*
- *Социальное нормирование*
- *Социальное регулирование*
- *Активизация социального почину и новаторства*
- *Социальная преемственность*
- *Моральное стимулирование*
- *Соревнования*

**Психологические методы** управления основаны на использовании индивидуальных свойств личности, особенностей психики и способностей. Они направлены на конкретного работника и строго индивидуальны.

К ним относятся :

- *Психологическое планирование*
- *Формирование и развитие трудового коллектива,*
- *Гуманизация отношений в трудовом коллективе и гуманизация труда*
- *Профессиональный отбор и обучение* и др..

## Тема 2 Организация в системе управления

### 2.1 Организация: сущность, виды, элементы.

### 2.2. Жизненный цикл организации

### 2.3 Организация и менеджмент

### 2.4 Позиции менеджмента по отношению к внешней среде организации.

### 2.5 Позиции менеджмента по отношению к внутренней среде организации.

**Основные понятия:** сущность, виды, элементы и фазы жизненного цикла организации; классификация организаций (формальные и неформальные, коммерческие и некоммерческие организации); внешние и внутренние цели организации; эталонные стратегии развития (стратегия концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста, стратегии сокращения; позиции менеджмента по отношению к внутренней и внешней среде; факторы внешней среды косвенного воздействия; факторы внешней среды прямого воздействия; внутренняя среда организации; факторы внутренней среды организации (цели, задачи, структура, технология, персонал и организационная культура).

#### 2.1. Организация: сущность, виды и элементы.

##### 2.1.1. Сущность и элементы организации

С точки зрения экономики понятие организации (синоним - предприятие) рассматривается как сложная социально-экономическая система, являющейся объектом хозяйствования.

Организация, используя совместный труд людей, становится социально-экономическим образованием, требующим управления со стороны ее менеджмента. Организации могут быть производственными, учебными или исследовательскими, государственными или частными, большими или малыми и т.п. но им обязательно присуще следующие элементы:

- цели (желаемый результат работы организации);
- люди (сотрудники, персонал);
- задачи (для их решения и создаются организации);
- структура организации (разделение труда и уровни управления);
- технология (способы преобразования ресурсов).

При объединении элементов в организацию проявляется синергетический эффект (общее больше простого сложения его элементов). В результате организация как система приобретает собственные свойства, которыми не обладали ее составляющие до объединения.

1. организация — это группа людей, деятельность, которых сознательно координируется для достижения общей цели.

2. Организации преобразуют ресурсы для достижения конечных результатов.

3. Организации должны взаимодействовать с внешней средой для того, чтобы получать ресурсы и находить потребителей для своей продукции. Зависимость от внешней среды, которая постоянно меняется и находится вне влияния менеджера, является основной причиной того, почему в управлении нет абсолютных правил.

Существуют следующие определения организации:

♦ внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением;

♦ совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;

♦ объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур (для экономики организация и предприятие-синонимы).

Управление организацией строится с учетом их особенностей, которые меняются под влиянием внешних обстоятельств (внешняя среда), так и развития самой организации (внутренняя среда).

Организации могут быть закрытыми системами (только внутренняя среда) и открытыми (внутренняя и внешняя среды взаимодействуют). Из внешней среды организация получает ресурсы, с помощью технологий перерабатывает их в продукты, услуги, идеи и передает их во внешнюю среду.

Процесс преобразования ресурсов в товары и услуги определяется технологиями, существующими в производстве. Технологии основываются на технологическом укладе.

**Технологический уклад** — совокупность технологий, характерных для определенного уровня развития производства.

В связи с научным и технико-технологическим прогрессом происходит переход от более низких укладов к более высоким, прогрессивным. Жизненный цикл технологического уклада охватывает около столетия, при этом период его

доминирования в развитии экономики составляет около 40 лет (по мере ускорения НТП и сокращения длительности научно-производственных циклов этот период постепенно сокращается).

В момент, когда исчерпаны технологические возможности существующего технологического уклада, экономика погружается в депрессию, капиталы высвобождаются из устаревших производств и накапливаются в финансовом секторе, что провоцирует финансовые пузыри, возникает кризис. В этот момент капиталисты теряют ориентиры: они не знают куда выгодно вложить деньги. Выход из кризиса связан с пучком новых технологий, которые в это время привлекают к себе бизнес, и по мере вызревания нового технологического уклада экономика входит снова в устойчивый режим роста, который продолжается 20—25 лет.

Комплекс базовых технически сопряженных производств образует ядро технологического уклада. Технологические нововведения, определяющие формирование ядра технологического уклада и революционно изменяющие экономику, получили название ключевой фактор. Отрасли, интенсивно использующие ключевой фактор и играющие ведущую роль в распространении нового технологического уклада, являются его несущими отраслями.

Начиная с промышленной революции 18 века выделено 6 технологических укладов:

**Первый уклад** ( 1770—1830 гг.), основан на новых технологиях в текстильной промышленности, использовании энергии воды.

Ядро технологического уклада:

текстильная промышленность  
текстильное машиностроение  
выплавка чугуна  
обработка железа  
строительство каналов  
водяной двигатель.

**Второй уклад** (1830—1880 гг.)— ускоренное развитие транспорта (строительство железных дорог, паровое судоходство), возникновение механического производства во всех отраслях на основе парового двигателя.

Ядро технологического уклада:

паровой двигатель  
железнодорожное строительство  
транспорт  
машиностроение  
пароходостроение  
угольная промышленность  
инструментальная промышленность  
черная металлургия.

**Третий уклад**(1880—1930 гг.) базируется на использовании в промышленном производстве электрической энергии, развитии тяжелого машиностроения и электротехнической промышленности на основе использования стального проката, новых открытий в области химии. Были внедрены радиосвязь, телеграф, автомобили. Появились крупные фирмы, картели, синдикаты, тресты. На рынке господствовали монополии. Началась концентрация банковского и финансового капитала.

Ядро технологического уклада:

электротехническое машиностроение  
тяжелое машиностроение  
производство и прокат стали  
линии электропередач  
неорганическая химия.

**Четвёртый уклад** (1930—1970 гг.) основан на дальнейшем развитии энергетики с использованием нефти и нефтепродуктов, газа, средств связи, новых синтетических материалов. Это эра массового производства автомобилей, тракторов, самолетов, различных видов вооружения, товаров народного потребления. Появились и широко распространились компьютеры и программные продукты для них, радары. Атом используется в военных и затем в мирных целях. Организовано массовое производство на основе конвейерной технологии. На рынке господствует олигополярная конкуренция. Появились транснациональные и межнациональные компании, которые осуществляли прямые инвестиции в рынки различных стран.

Ядро технологического уклада:

автомобилестроение  
тракторостроение  
цветная металлургия  
производство товаров длительного пользования  
синтетические материалы  
органическая химия  
производство и переработка нефти.

**Пятый уклад** (1970—2010 гг.), опирается на достижения в области микроэлектроники, информатики, биотехнологии, геномной инженерии, новых видов энергии, материалов, освоения космического пространства, спутниковой связи и т. п. Происходит переход от разрозненных фирм к единой сети крупных и мелких компаний, соединенных электронной сетью на основе Интернета, осуществляющих тесное взаимодействие в области технологий, контроля качества продукции, планирования инноваций.

Ядро технологического уклада:

электронная промышленность  
вычислительная техника  
оптико-волоконная техника

программное обеспечение  
телекоммуникации  
роботостроение  
производство и переработка газа  
информационные технологии.

**Шестой технологический уклад** (2010—?), связан с резким снижением энергоёмкости и материалоёмкости производства, в конструировании материалов и организмов с заранее заданными свойствами. Глобализацией экономики, переходом к нанотехнологиям

Ядро технологического уклада:

нанoeлектроника  
молекулярная и нанофотоника  
наноматериалы и наноструктурированные покрытия  
нанобиотехнология  
наносистемная техника.

### 2.1.2. Виды организаций.

Различают **неформальные** (институты семьи и дружбы, группы по интересам) и **формальные** (имеют цели, структуру и связи, правила) **организации**.

Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей (цели), признается **неформальной группой** (организацией). Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности, согласованные роли.

**Неформальные группы** – это свободно образованные **малые социальные группы** людей, которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей, которые являются причиной существования такой неформальной организации.

**Эффективность работы неформальной группы зависит от следующих факторов**

- 1. *Размер группы.*
- 2. *Состав членов.*
- 3. *Распределение ролей.*
- 4. *Психологический климат.*
- 5. *Сплоченность.*
- 6. *Сопротивление переменам*

Пять признаков вступления людей в неформальные группы:

- 1. **Принадлежность.** Отражает насущную потребность любого мотивированного человека в удовлетворении потребности в определенной социальной группе (в общении, беседе, симпатиях и др.).
- 2. **Помощь.** Люди предпочитают обращаться к помощи своих коллег по профессии, опытным сотрудникам.
- 3. **Защита.** Обычный человек испытывает постоянный пресс со стороны непосредственного руководителя, более старших по возрасту и т. д. Его естественным желанием является объединение с другими людьми, испытывающими подобный дискомфорт, для оказания противодействия.
- 4. **Общение.** В формальной структуре подчиненный не владеет всей необходимой информацией, так как руководство часто намеренно скрывает ее. Это вынуждает его обращаться к неформальным источникам информации (слухам, сплетням).
- 5. **Симпатия.** Симпатии и антипатии между людьми в основном носят индивидуальную окраску и подоплеку. На установление дружеских отношений между людьми оказывают личностные характеристики взаимодействующих.

**Формальные организации имеют четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи.** Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются формальными. Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различными нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д. К ним относятся все организации бизнеса, органы государственного и регионального управления, международные и общественные институты.

Типы формальных групп

- • **группа руководителя** (команда), состоящая из руководителя предприятия (его подразделения) и непосредственных заместителей и помощников руководителя;



- • *функциональная группа*, объединяющая руководителя и специалистов функционального подразделения (службы, отдела, бюро, группы);
- • *производственная группа*, включающая в себя руководителя и рабочих, занятых изготовлением определенного вида деталей (работ) на нижнем уровне управления (звено, бригада, участок);
- • *комитет*, представляющий собой группу внутри предприятия, которой делегируются полномочия высшего звена руководства для выполнения какого-либо проекта или задания.

В ГК РБ различают **коммерческие** (получение прибыли) и **некоммерческие** (прибыль не основная цель, религиозные объединения, фонды, общественные организации, потребительские кооперативы).

**Коммерческие** организации могут создаваться в форме:

- хозяйственных товариществ;
- хозяйственных обществ;
- производственных кооперативов;
- унитарных предприятий;
- крестьянских (фермерских) хозяйств;

**Хозяйственные товарищества** существуют в виде полного и командитного товариществ.

Участником **полного товарищества** может быть только физическое лицо, как правило, индивидуальный предприниматель. **Командитным товариществом** признается товарищество, в котором наряду с полными товарищами имеется один или несколько участников (вкладчиков, командитов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

**Хозяйственные общества** классифицируются на :

- общество с ограниченной ответственностью;
- общество с дополнительной ответственностью;
- акционерное общество.

**Акционерные общества:**

- открытое акционерное общество;
- закрытое акционерное общество;

**Унитарные предприятия:**

- государственные (республиканские – например, казенное предприятие, или коммунальные) унитарные предприятия;
- частные унитарные предприятия.

**Некоммерческие организации:**

- потребительский кооператив;
- общественные или религиозные организации (объединения);
- фонды;
- учреждения;
- ассоциации и союзы.

17

Задачи, которые приходится решать предпринимателям, вынуждают их довольно часто идти на **кооперацию** друг с другом. В основе кооперации почти всегда лежит стремление повысить эффективность своей деятельности за счет **координации** усилий с партнерами.

**Ассоциация** □ это добровольное объединение предприятий, создаваемое в целях осуществления совместной деятельности на основе хозяйственного расчета, самофинансирования и самоуправления.

Ассоциации способствуют успешному решению стоящих перед предприятиями и организациями задач:

- расширения их возможностей в производственном и социальном развитии;
- повышения эффективности использования материальных финансовых и иных ресурсов на основе организации совместной деятельности;
- разделения труда и кооперации;
- объединения усилий и средств в научно-техническом, производственном и социальном развитии;
- осуществления природоохранных и других мероприятий.

**Корпорация** □ объединение акционерных обществ. Научно-технические предпосылки создания корпорации определяют возможность централизации функций научно-технического обслуживания предприятий и организаций, входящих в корпорацию. Она располагает более широкими возможностями разработки, координации и реализации крупных научно-технических программ, создания новейших технологий, повышения конкурентоспособности изделий, обновления выпускаемой продукции. При децентрализованной форме управления нововведениями в корпорациях каждое структурное подразделение занимается разработкой, производством и сбытом нововведений, пользуясь автономией в рамках установленных для них бюджетных ассигнований.

Тип предприятия	Краткая характеристика
1. Концерн	Интеграция производства на межотраслевой основе со строгим соблюдением интересов каждого участника. Закон деятельности — четкая ориентация на потребителя. Одна из форм организации — акционерная
2. Межотраслевые научно-технические комплексы	Головная организация, несколько институтов, опытных и серийных заводов отраслевого подчинения, сохраняющих свою самостоятельность и права
3. Ассоциация	Добровольное объединение предприятий при их полной экономической и административной самостоятельности. Решения принимаются только по принципу единогласия
4. Консорциумы	Временное добровольное объединение предприятий для решения целевых программ и проектов
5. Конгломерат	Концерн, возникший при поглощении большого числа компаний, не имеющих между собой функциональных связей, большие размеры диверсификации производства, акций на финансовых операциях. Значительная часть прибыли не от производственной деятельности, а от выпуска ценных бумаг
6. Холдинг	Объединение капиталов, а не предприятий; финансовый фонд. Считается, что холдинг не вмешивается во внутренние дела предприятий, акциями которых владеет, а интересуется в основном дивидендами
7. Финансово-промышленные группы	Объединения, состоящие из промышленных предприятий, исследовательских организаций, торговых фирм, банков, инвестиционных фондов и страховых компаний. Основные цели объединения в ФПГ: концентрация инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях; ускорение НТП; повышение экспортного потенциала и конкурентоспособности продукции предприятий; осуществление прогрессивных структурных изменений в промышленности; формирование рациональных связей в условиях рыночной экономики, развитие конкурентной среды

Определяющими целями корпорации являются:

- повышение конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынках;
- снижение издержек производства;
- рост прибыли;
- совершенствование внешнеэкономической деятельности и т. д.

При формировании корпорации следует учитывать, что это наиболее сложная из существующих форм интеграции науки и производства.

**Концерн**  это объединение предприятий, осуществляющее совместную деятельность на основе добровольной централизации функций научно-технического и производственного развития, а также инвестиционной, финансовой, внешнеэкономической и иной деятельности, организации хозяйственного обслуживания предприятий.

Концерны могут быть отраслевыми и многоотраслевыми. Предприятия-участники наделяют концерн частью своих полномочий и функций, в том числе по представлению их интересов во взаимоотношениях с организациями и учреждениями, включая вопросы размещения государственного заказа, получения централизованно выделяемых материальных ресурсов и капложений в национальные программы и проекты. Участники концерна не должны

одновременно входить в состав других концернов. **Концерн обычно объединяет предприятия различных отраслей промышленности, торговые фирмы, банки, транспортные и финансовые компании.**

**Холдинг**  добровольное объединение предприятий, когда головная компания приобретает доли акционерного капитала организаций-участников. В результате в составе холдинга могут быть организации, принадлежащие полностью головной компании, и организации, которыми холдинг управляет при помощи системы участия. Хотя такие организации и являются формально самостоятельными, они фактически лишены самостоятельности и управляются из одного центра. Таким центром может быть акционерное общество  холдинг, на деле распоряжается производственной, коммерческой и финансовой деятельностью предприятий.

**Промышленно-финансовая группа** объединяет юридически и хозяйственно самостоятельные организации различных отраслей хозяйства: промышленные, торговые, транспортные, кредитные и др. Во главе финансовой группы стоит один или несколько банков, которые распоряжаются денежным капиталом входящих в него компаний, а также координируют все сферы их деятельности. Головная компания, составляющая ядро финансовой группы, превращается в своего рода центр по принятию наиболее важных решений, касающихся их хозяйственной деятельности.

## 2.2. Жизненный цикл организации.

**Модель жизненных циклов является одним из инструментов менеджмента, наиболее объективно отражающим процесс развития предприятия.**

Жизненный цикл организации непосредственно и теснейшим образом связан с жизненным циклом продукции – временным интервалом, включающим в себя несколько стадий, каждая из которых отличается особым характером процесса изменения объема производства во времени. Следует различать: полный жизненный цикл продукции; жизненный цикл продукции в сфере производства; жизненный цикл продукции в сфере потребления. Полный жизненный цикл продукции включает время создания, продолжительность выпуска и время эксплуатации изделий потребителями. Это понятие используется для планирования маркетинга и снабженческо-сбытовой деятельности, организации послепродажного обслуживания изделий, выбора адекватных форм управления и создания необходимых структурных звеньев.

Жизненный цикл организации имеет свои фазы и особенности развития. Согласно концепции жизненного цикла организации вся ее деятельность проходит ряд стадий, начиная с рождения, расцвета вплоть до прекращения существования или коренной модернизации. Выделяют пять основных фаз развития организации, каждая из которых имеет определенные цели, признаки, стиль руководства, задачи и организацию труда.

**Фаза 1 (рождение организации):** *главная цель* – выживание; *основная задача* – выход на рынок, стремление к максимальному увеличению прибыли.

**Фаза 2 (детство и юность):** *главная цель* – кратковременная прибыль и ускоренный рост; *основная задача* – укрепление и захват части рынка, планирование прибыли.

**Фаза 3 (зрелость).** *Главная цель* – систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа; *основная задача* – рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов; разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

**Фаза 4 (старение организации).** По сути является высшей степенью ее зрелости. *Главная цель* – сохранение достигнутых результатов (остаться на «завоеванных» позициях); *основная задача* – обеспечение стабильности, свободного режима организации труда, участия в прибылях.

**Фаза 5 (возрождение организации).** *Главная цель* – обеспечение оживления по всем функциям управления; *основная задача* – омоложение организации, внедрение научной организации труда, использование коллективного премирования.

### **Фаза 1 (рождение организации).**

На данном этапе жизненного цикла организации она находится в стадии создания, инициаторы ее создания выявляют неудовлетворенные требования потребителя или социальные нужды, формируется трансформационный цикл. Цели организации еще не приобрели достаточной четкости, творческий процесс протекает свободно.

Характерными чертами этого этапа жизненного цикла организации являются целеустремленность, способность рисковать и преданность делу. Нередко используется директивный метод руководства, требующий быстрого исполнения и тщательного контроля. Для тех, кто в этот период работает в организации, характерна высокая сплоченность и взаимодействие. Продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

Жизненный цикл организации на этом этапе таит большие опасности, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Из мировой статистики известно, что огромное число организаций небольшого масштаба терпят неудачу из-за некомпетентности и неопытности руководства. Каждое второе предприятие малого бизнеса терпит крах в течение первых двух лет, четыре из пяти предприятий – в течение первых пяти лет своего существования. Задача этого периода жизненного цикла организации – быстрый успех.

### **Фаза 2 (детство и юность).**

На этой ступени жизненного цикла организации рост осуществляется неравномерно, рывками, набирая все большую силу. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, оформляется миссия организации. Коммуникации и структура во многом остаются неформальными. Более упорядоченные

процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Расширяется прием на работу специалистов, что вызывает трения с работниками первоначального состава.

На этом этапе жизненного цикла организации основатели вынуждены больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.

### ***Фаза 3 (зрелость).***

Жизненный цикл организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Организация увеличивает выпуск продуктов и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Структура становится более комплексной и отработанной. Возрастает роль высшего руководящего звена, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что уход тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности. Основная цель этого периода жизненного цикла организации - сбалансированный рост. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущими стадиями жизненного цикла организации руководители нередко переоценивают свои успехи и возможности.

Весьма часто в этот период жизненного цикла организации появляется состояние всеобщего благодушия.

Вместе с тем отчетливо проявляются определенные организационные слабости и недостатки. Эти симптомы нередко игнорируются руководством.

### ***Фаза 4 (старение организации).***

Это своеобразный промежуточный период в жизненном цикле организации. Его сложно выделить отдельно, поэтому часто представляют в рамках этапа зрелости.

Несмотря на то, что картина доходов вполне приемлема, в этом периоде жизненного цикла организации темпы роста замедляются. Высшее руководство, не осознавая необходимость обновления, пытается восстановить былую динамику косметическими мерами. Однако громоздкая система контроля, бюрократизация организационных процессов, неадекватная стратегия, закрытость к новым идеям, снижение мотивации работников - все это ведет к значительным потерям в организационной эффективности.

Этот период жизненного цикла организации характерен небольшой длительностью. Практически сразу начинается упадок.

### ***Фаза 5 (смерть или возрождение организации).***

На этом этапе жизни организации накапливаются проблемы.

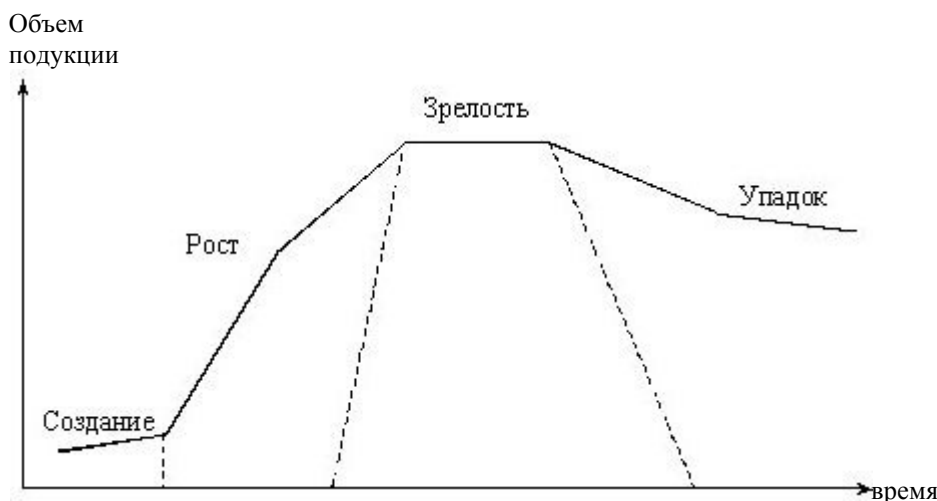
- снижение спроса ужесточает конкуренцию и усложняет ее формы;
- увеличивается конкурентная сила поставщиков;
- повышается роль цены и качества в конкурентной борьбе;
- возрастает сложность управления приростом производственных мощностей;
- усложняется процесс создания товарных инноваций;
- снижается прибыльность.

Этот этап жизненного цикла организации может иметь двойной исход: или организация перестает существовать, или она предпринимает кардинальную попытку возрождения. Второй исход обычно невозможен без прихода к руководству новых людей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития. Цель данного этапа жизненного цикла организации - вернуть организации утраченную эффективность и динамику развития. Нередко эта работа связана с полной организационной санацией и напряжением всех сил и возможностей работников. Особую роль играет личность и подготовленность нового руководителя и его команды.

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться - процветают, негибкие - исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу. Именно поэтому широко распространено понятие жизненного цикла организаций как предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

***В течении жизненного цикла многие предприятия меняют профиль своей деятельности, вид выпускаемой продукции, организационную форму. Это можно сделать путем:***

- диверсификации;***
- реструктуризации;***
- реорганизации;***
- конверсии.***



**Диверсификация предприятия** означает переход предприятия на другой профиль деятельности. (новый товар, новый рынок, новые технологии). **Выбор стратегии диверсификации** определяется, в первую очередь, финансовым положением организации. При недостаточных финансовых ресурсах и убыточности бизнеса перед организацией стоит одна задача – задача выживания, при имеющихся значительных свободных средствах организация ставит перед собой задачу увеличения прибыли путем диверсификации. В первом случае, организация вынуждена заниматься поиском варианта диверсификации, дающим ей возможность максимально полно использовать имеющийся у нее потенциал (в первую очередь, производственный) с минимальными дополнительными вложениями и достаточно высокой нормой прибыли. Во втором случае, организация производит поиск вариантов диверсификации, дающих ей возможность вложения свободных средств в новые сферы для увеличения получаемой прибыли..

**Реструктуризация** – это радикальное изменение структуры хозяйственной организации (активов, собственности, финансов, управления, кадров и др., т. е. всех ключевых и наиболее важных систем обеспечения экономической жизнедеятельности предприятия).

Под реструктуризацией, таким образом, следует понимать кардинальную реорганизацию важнейших параметров жизнедеятельности и жизнеспособности предприятия в условиях рынка и обретение им качественно новой стратегии своего развития.

**Реорганизация** – это прекращение деятельности юридического лица, сопровождающееся общим правопреемством. В результате реорганизации возникают одно либо несколько новых юридических лиц, являющихся обязанными по отношениям, в которых участвовало прекратившее существование юридическое лицо.

Реорганизация представляет собой специфический способ прекращения действующих и образования новых юридических лиц (кроме случаев реорганизации в формах присоединения и выделения), влекущий переход прав и обязанностей от ранее действовавших юридических лиц к вновь возникшим.

Поскольку **реорганизация** всегда связана с имущественным правопреемством между юридическими лицами, при ее проведении существенное значение имеет вопрос об объеме прав и обязанностей, переходящих к правопреемнику.

В результате реорганизации права и обязанности реорганизованных юридических лиц могут переходить следующим образом:

- ♦ в полном объеме только к одному правопреемнику (при слиянии, присоединении и преобразовании);
- ♦ в полном объеме, но к нескольким правопреемникам в соответствующих частях (при разделении);
- ♦ частично как к одному, так и к нескольким правопреемникам (при выделении).

Любая добровольная реорганизация начинается с принятия соответствующего решения. В акционерном обществе этот вопрос относится к компетенции общего собрания акционеров. Следует принять во внимание следующие важные формальные требования:

- ♦ решение о реорганизации принимается только по предложению совета директоров, если иное не установлено уставом общества;
- ♦ решение о реорганизации принимается общим собранием акционеров большинством в три четверти голосов акционеров-владельцев голосующих акций, принимающих участие в общем собрании акционеров, причем при решении вопроса о реорганизации акционеры-владельцы привилегированных акций участвуют в общем собрании акционеров с правом голоса

**Конверсия оборонной промышленности** – регулируемый государством процесс организационных, правовых, технологических, научно-технических и социально-экономических преобразований оборонной промышленности в целях частичной или полной переориентации на выпуск продукции гражданского назначения ранее задействованных в оборонном производстве производственных мощностей, научно-технического потенциала и трудовых ресурсов организаций оборонной промышленности.

**Выделяют следующие цели проведения конверсии:**

- ♦ обеспечение технического перевооружения промышленности на основе эффективного использования научно-технического и производственного потенциала организаций оборонной промышленности для производства высокотехнологической и конкурентоспособной на внутреннем и внешнем рынках продукции (работ, услуг);
- ♦ гарантия социальной защиты работников конверсируемых организаций, высвобождаемых в связи с проведением конверсии, в том числе посредством создания дополнительных рабочих мест в конверсируемых организациях;
- ♦ обеспечение научно-технического прогресса за счет приоритетного развития наукоемких производств;
- ♦ развитие экспортного потенциала оборонной промышленности;
- ♦ снижение экономической зависимости от импорта продукции за счет создания и развития производства продукции, аналогичной импортной;
- ♦ создание новых конкурентоспособных технологий, материалов и оборудования.

### 2.3 Организация и менеджмент

Как и восприятие человеческой личности, так и организации происходит в трехчленном измерении:

1. как организацию воспринимает внешняя среда ( клиенты, партнеры, акционеры) – это **БРЕНД или ИМИДЖ**;
2. как организация хочет , чтобы ее видели другие – **ЦЕЛЬ** и особенно **МИССИЯ**;
3. как организация воспринимает себя – **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА и ВНУТРЕННЯЯ КУЛЬТУРА** .

**Имидж организации**— ее репутация, доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под воздействием результатов деятельности, успехов или неудач организации. Основу имиджа составляют: существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала; официальная атрибутика — название организации, эмблема, товарный знак. Сегодня имидж представляется одной из важнейших характеристик организации, фактором доверия к ней и ее товару, следовательно, является условием ее процветания. Цель создания имиджа состоит не в обретении организацией известности, а в обеспечении положительного отношения к ней. Его основа — надежность, порядочность, гибкость, культура и социальная ответственность.

#### 2.3.1.Цели организации.

**Цели** — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа людей , работая вместе. От ориентации, определяемой целями, зависят все последующие решения руководства.

Основным связующим звеном предприятия с внешней средой являются его **цели**, которые можно разделить (рис. 2.2):

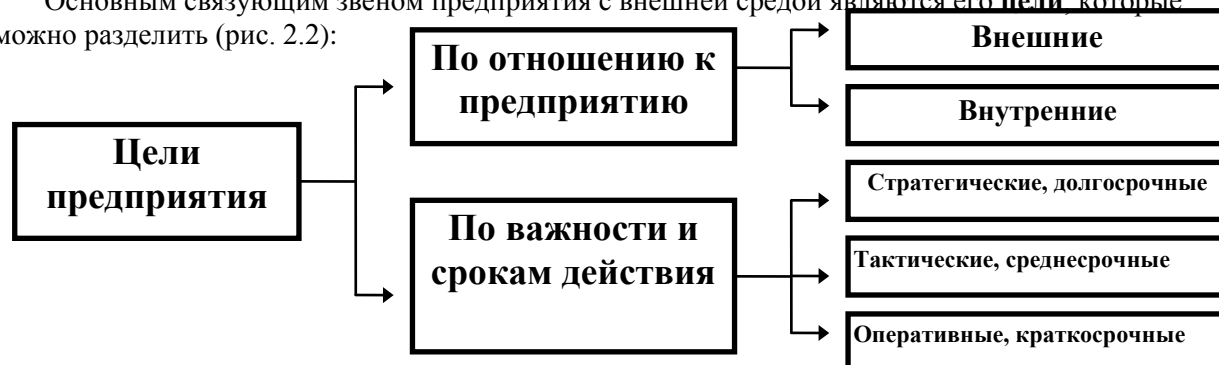


Рис.2.2. Классификация целей предприятия

### Классификация целей:

1) **по отношению к предприятию** на две обобщающие группы — внешние и внутренние цели организации. Типичным примером первых являются «адаптация к конъюнктуре рынка», «создание своего потребителя»; вторых — максимизация прибыли или «стабилизация оптимальной внутриорганизационной среды». - внешние и внутренние;

2) **по критерию их значимости** — стратегические, тактические и оперативные.

3) **по критерию временной перспективы** - долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. Долгосрочные цели, имеют, как правило, «временной горизонт», равный пяти годам; среднесрочные — от 1 до 5 лет; краткосрочные — до 1 года. Между этими группами целей существуют иерархические отношения соподчинения. Более отдаленные цели занимают более высокий иерархический уровень, определяя собой цели нижележащих уровней. Долгосрочные цели (1-й уровень) определяют среднесрочные цели (2-й уровень), которые, в свою очередь, определяют краткосрочные цели (3-й уровень).

4) **по их содержанию** - экономические, организационные, научные, социальные, кадровые, технические, политические и иные цели. **Внешние цели** - это те, достижение которых позволяет организации изменить внешнюю среду, а **внутренние цели** - это те, достижение которых позволяет организации развиваться самой. Среди множества **внешних целей** можно выделить одну главную цель, которая остается неизменной в течении всего времени существования предприятия, и которая называется его **миссией (главная внешняя цель)**.

**Миссия** – четко выраженная причина существования организации, ее роль и востребованная внешней средой. При разработке миссии учитываются следующие группы факторов:

История возникновения и развития организации, ее традиций, достижений и промахов, сложившийся имидж;

Существующий стиль поведения и способ действия собственников и руководителей;

Ресурсы, т. е. все то, чем организация может управлять: наличные денежные средства, признанные продуктовые марки, уникальные технологии, талант сотрудников и т. п. ;

Окружающая среда, представляющая совокупность всех факторов, которые воздействуют на возможности организации достигать своих целей с помощью выбранных стратегий;

Отличительные достоинства, которыми обладает организация.

Формулировка **миссия** должна быть яркой, лаконичной, удобной для восприятия и отражать:

- круг задач организации с точки зрения ее основных услуг.
- характеристику продукции организации,
- перспективы роста.

**Миссия ГГУ**- содействовать гармоническому развитию личности, общества и государства посредством осуществления эффективной целенаправленной образовательной научно-инновационной и воспитательной деятельности на основе сохранения и развития традиций классического университета..

**Миссия гостиничной компании "Марриот"**:- "Мы стремимся быть лучшими в мире по обеспечению пребывания и пищи наших клиентов путем поощрения персонала предоставлять клиентам необыкновенные услуги и соблюдать интересы акционеров".

Что касается **внутренних целей**, то они будут различными в зависимости от рода деятельности организации:

- для **коммерческого предприятия**, ориентированного на рынок основополагающей внутренней целью является получение прибыли за счет удовлетворения потребностей покупателей в условиях конкуренции;

- для **некоммерческой организации** - получение финансирования, достаточного для осуществления своей деятельности;

для **органа государственного управления** - качественное и своевременное выполнение возложенных на него обязанностей.

Цели имеют **динамичный характер**, т.е. по мере появления новых стратегических целей старая стратегическая цель постепенно превращается в тактическую, а затем - в оперативную. Основными требованиями, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели, являются:

1) цели должны быть реально **достижимыми**;

2) цели должны быть **гибкими**, т.е. должна существовать возможность их корректировки при изменении внешнего окружения;

3) цели должны быть **измеримыми**;

4) цели должны быть **совместимыми**, т.е. стратегические цели должны соответствовать миссии и стремлению получать прибыль, тактические цели должны соответствовать стратегическим, а оперативные - тактическим.

5) цели должны быть **приемлемыми** для основных субъектов, определяющих деятельность организации, и, в первую очередь, для тех, кому придется их достигать.

6) существует **иерархия** целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня (стратегических и тактических) в цели более низкого уровня (тактические и оперативные).

### 2.3.2. Эталонные стратегии развития организации.

Для достижения целей организации вырабатываются и принимаются **стратегии**, т.е. способы достижения целей. Существуют **общие, (эталонные)** стратегии, которые можно разделить на четыре группы (см. рис. 2.3.)

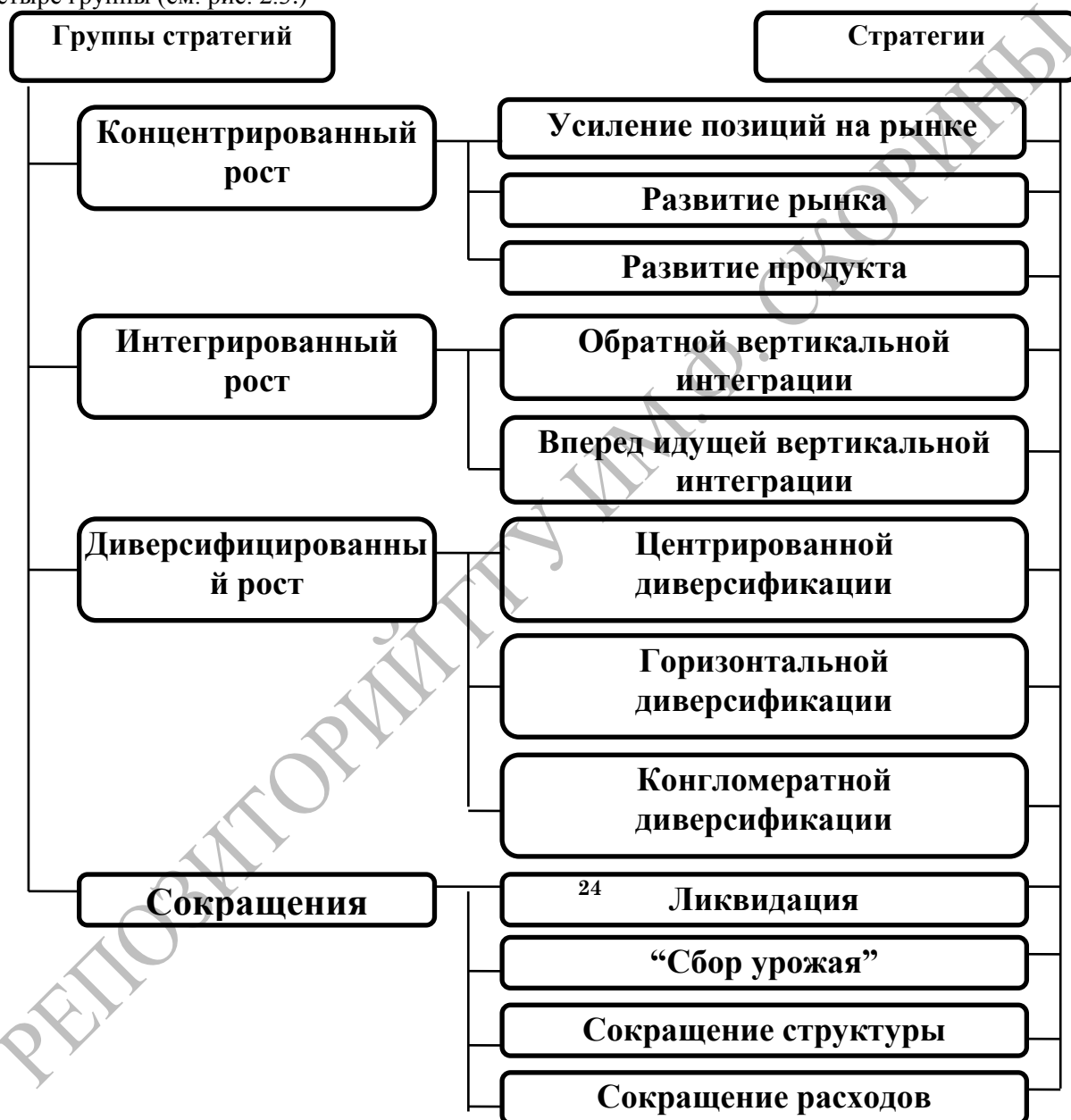


Рис.2.2. Классификация эталонных стратегий.

Первую группу эталонных стратегий составляют стратегии **концентрированного роста**, которые связаны с развитием продукта и (или) рынка. Конкретными стратегиями этой группы являются:

- **стратегия усиления позиции на рынке**, при которой предприятие делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции; для этого требуются большие



маркетинговые усилия и возможна "горизонтальная интеграция", когда предприятие пытается установить контроль над своими конкурентами;

- *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- *стратегия развития продукта*, предполагающая выход на уже освоенный рынок с новым продуктом.

Вторую группу эталонных стратегий составляют стратегии, предполагающие расширение предприятия путем **добавления новых структур** – стратегии **интегрированного роста**:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции*, когда рост предприятия осуществляется :

- за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками,
- за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение, уменьшая за счет этого зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков.

- *стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* - рост предприятия происходит за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем.

вложения средств для поддержания завоеванных позиций. И если у предприятия нет таких средств, то "краткосрочный рост может смениться долгосрочным разорением".

**Третья группа** эталонных стратегий - это стратегии **диверсифицированного роста**, которые выбираются в том случае, если предприятие дальше не может развиваться либо на данном рынке, либо с данным продуктом, либо в рамках данной отрасли. Стратегиями данного типа являются:

- *стратегия централизованной диверсификации*, заключающаяся в поиске и использовании возможностей для производства новых продуктов в рамках существующего производства, которое остается в центре бизнеса, а новые возникают, исходя из возможностей, заключенных в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах предприятия;

- *стратегия горизонтальной диверсификации*, заключающаяся в поиске возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии;

- *стратегия конгломеративной диверсификации*, состоящая в расширении предприятия за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми и реализуемых на новых рынках.

**Четвертая группа** эталонных стратегий развития бизнеса - это **стратегии сокращения**, которые реализуются в том случае, если предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности при спадах и кардинальных изменениях в экономике. Выделяются четыре типа данных стратегий:

- *стратегия ликвидации*, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда предприятие не может вести дальнейший бизнес;

- *стратегия "сбора урожая"* - отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к **бесперспективному бизнесу**, который не может быть прибыльно продан, но может принести **временные доходы**, рассчитана эта стратегия на получение максимального совокупного дохода при постепенном сокращении бизнеса до нуля;

- *стратегия структурного сокращения* - закрытие или продажа одного или нескольких подразделений предприятия или сфер деятельности для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Данная стратегия полезна тогда, когда нужно получить средства для развития или начала новых более перспективных бизнесов;

- *стратегия сокращения расходов*, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий.

#### 2.4.Позиции менеджмента по отношению к внешней среде организации.

Поскольку менеджмент направлен на организацию эффективного производства товаров и услуг, на удовлетворение потребностей клиентов и приносящую прибыль напомним формы организации производства:

**традиционная**( натуральное хозяйство, производство для себя. Плюсы - автономность, стабильность, Минусы -низкая производительность, узкий ассортимент);

**рыночная** (рыночное саморегулирование экономики. Плюсы –рост производительности труда ,ассортимента товаров и услуг. минусы – полная зависимость предприятия от внешней среды, потребительская гонка);

**директивная, командная** (проблемы решает руководящий и планирующий центр). Плюсы- способность реализовать крупные проекты ( пирамиды, запуск космического корабля. Минусы –слабая реакция на изменение потребностей, низкое качество товаров и услуг из-за отсутствия конкуренции);

**реальная экономика** ( смешанная- рыночная с элементами директивной экономики)

**Внешняя среда предприятия** - совокупность активных субъектов и сил, действующих за его пределами и влияющих на возможности руководства устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

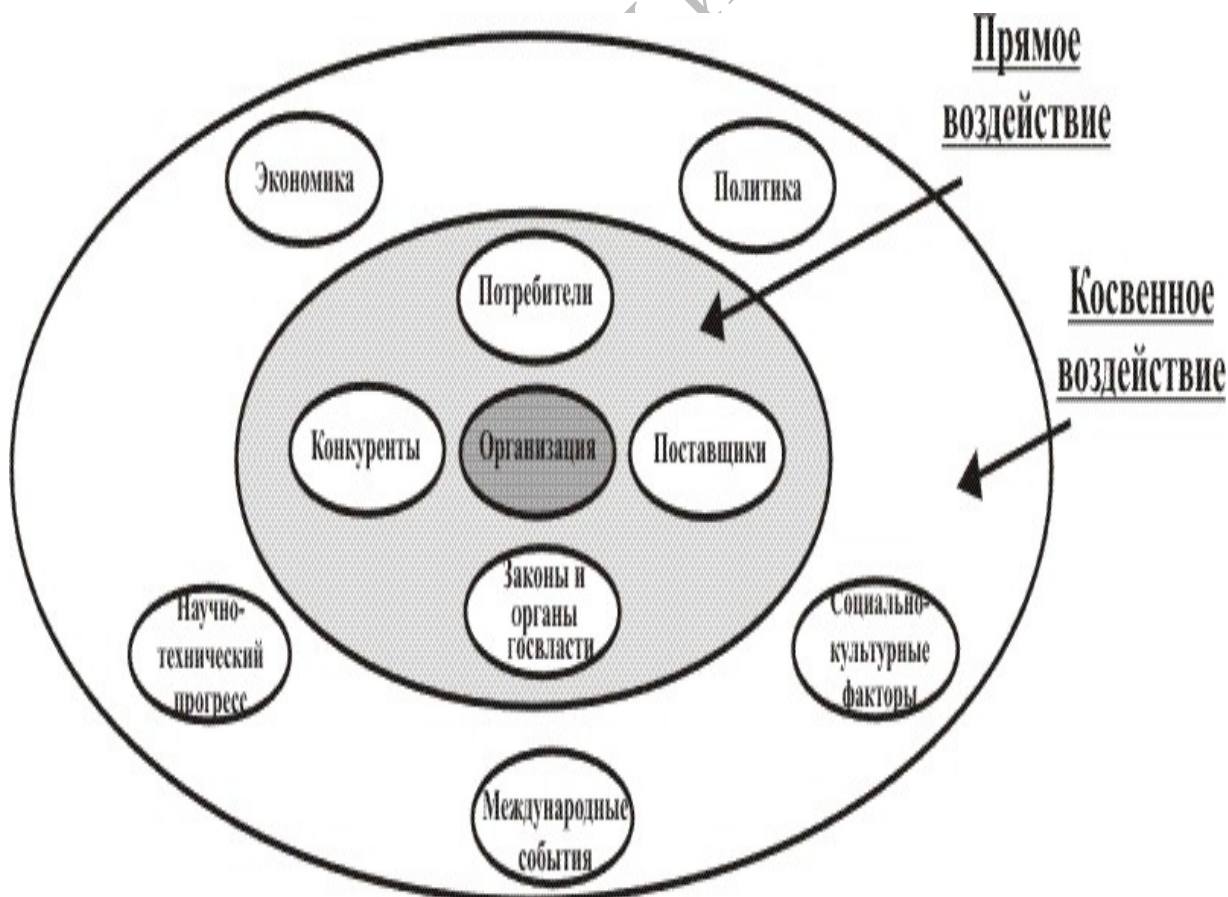
**Под вязкостью среды** понимается количественная мера усилий , необходимых для целенаправленного перемещения, концентрации и освоения в производстве единицы материальных, финансовых и информационно-технологических ресурсов.

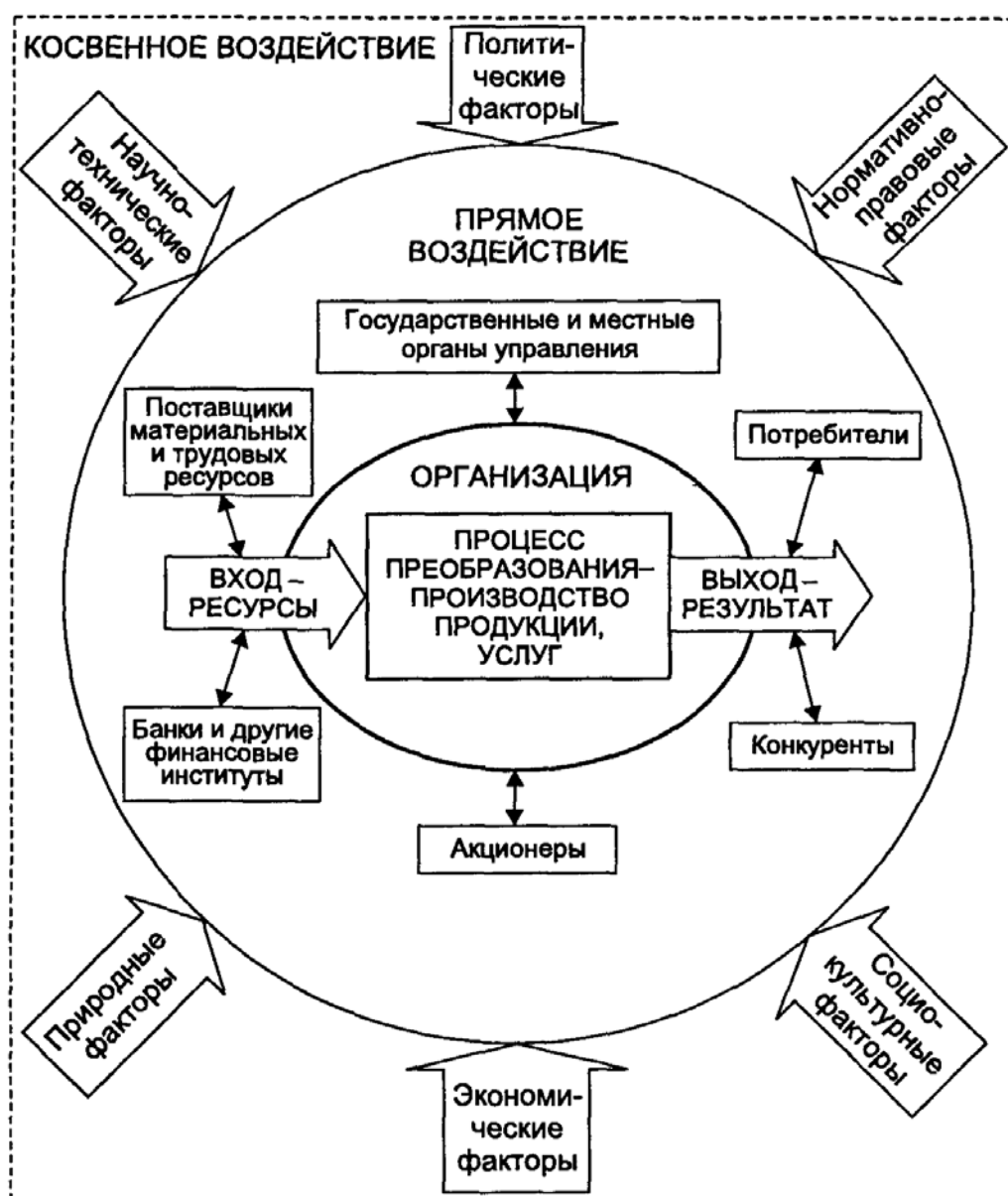
**Внешняя среда организации** — совокупность элементов, которые существенным образом влияют на организацию, но не подвластны ее руководству. С точки зрения экономической теории внешняя среда предприятия(окружение бизнеса) состоит из двух частей :

- **макросреда** (или отдаленное окружение);
- **микросреда** (отраслевое или ближнее окружение).

**Макросреда( внешняя среда косвенного воздействия)** представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на функционирование предприятия в долгосрочной перспективе и которые можно сгруппировать в пять сфер:

- политическую;
- экономическую,
- социальную;
- технологическую;
- демографическую.





**Рис. 3.2.** Схема влияния факторов внешней среды на организацию

онных, материальных и прочих ресурсов, потребителей, органы государственной власти и управления, местную администрацию, конкурентов, контактные аудитории средств массовой информации и пр.

Факторы косвенного воздействия (одностороннего воздействия) охватывают состояние экономики, природные, социально-политические, нормативно-правовые факторы и т. д.

**Политическая** сфера включает в себя:

существующую внешне и внутри политическую ситуацию в тех государствах, на территории которых находится предприятие и на территории которых оно реализует свою продукцию;

- существующее в этих странах законодательство, разрешающее или запрещающее определенные виды производств и реализацию определенных видов товаров.

**Экономическая** сфера :

- наличие потенциальных покупателей и их потребностей;
- сложившийся уровень цен на продукцию предприятия;
- возможность получения инвестиций;
- правительственная финансовая и налоговая политика;
- поведение конкурентов.

**Социальная** сфера :

- развитость социальной инфраструктуры в названных регионах;
- господствующие там обычаи и верования;
- уровень образования и преобладающие желания населения.

**Технологическая** сфера состоит из существующих в обществе знаний о:

- товарах, услугах, информации;
- их дизайне;
- технологии изготовления.

Напомним в соответствии с уровнем развития технологии народное хозяйство обеспечивает:

- 1) первичное производство (сельское хозяйство, энергетика, добыча полезных ископаемых);
- 2) обрабатывающая промышленность (отрасли производства материалов ( химия, металлургия), машиностроение, производство прочих товаров);
- 3) сфера услуг (торговля –внутренняя, внешняя, транзит, транспортные услуги, индустрия развлечений и СМИ, туризм, прочие услуги).

В развитых странах более 50% ВВП-в третьей сфере, в индустриальных более 50% ВВП во второй сфере и в развивающихся- более 50% ВВП в первой сфере.

**Демографическая и иногда этническая сфера:**

- наличие рабочей силы требуемой квалификации и производительности в том регионе, где находится предприятие;
- нормы личностного и межличностного поведения людей в названных регионах.

В любой сфере макросреды и микросреды можно выделить так называемые **внешние факторы среды** – это неконтролируемые силы, которые воздействуют на решение менеджеров и, в конечном счете, на внутреннюю структуру и процессы в организации.

Факторы **косвенного воздействия** внешней среды традиционно объединяют в шесть групп.( см. рис. 2.3).

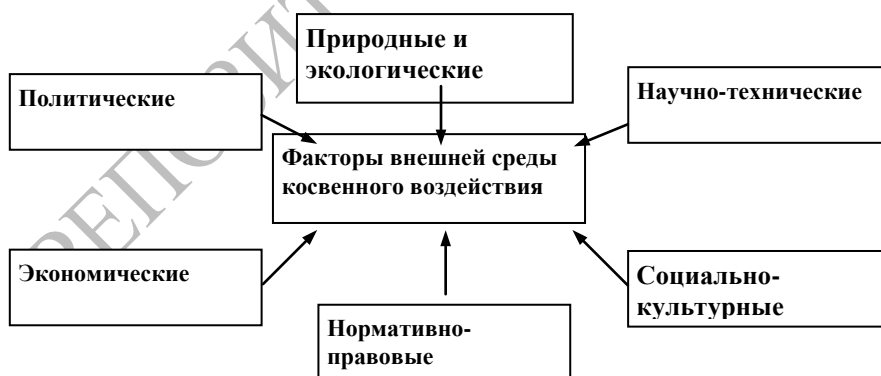


Рис. 2.3. Факторы косвенного воздействия внешней среды предприятия

**Внешняя среда косвенного воздействия** обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Прогнозируя ее воздействие на организацию, руководство, как правило, не располагает достоверной информацией относительно направления и абсолютных значений факторов внешней среды (курс доллара, законодательно установленная минимальная зарплата, ставка процента кредитования и многое другое), поэтому зачастую при принятии стратегических

для организации решений оно вынуждено опираться лишь на свою интуицию. При этом следует учесть, что **организация не может оказывать прямого влияния на изменения факторов среды косвенного воздействия.**

**Факторами косвенного воздействия внешней среды** ( одностороннее воздействие) являются состояние экономики, политическая обстановка, развитие науки и техники, социокультурные , природные и нормативно-правовые факторы.

Поскольку число возможных факторов косвенного воздействия макросреды достаточно велико, то, чтобы не увязнуть в анализе, рекомендуется ограничиться теми сферами, которые оказывают определяющее влияние на процессы стратегического планирования деятельности предприятия. Зачастую достаточно рассмотреть набор четырех узловых стратегических факторов косвенного воздействия внешней среды , анализ которых получил название **PEST-анализ**

**PEST-анализ**— это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании. **Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности предприятия**

Анализ выполняется по схеме **«фактор — предприятие»**. Результаты анализа оформляются в виде матрицы с осями : факторы макросреды — сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения.

**Примеры политических факторов при PEST-анализе:** выборы всех уровней, изменение законодательства, вступление государства в различные надгосударственные структуры, государственное регулирование в отрасли и государственное регулирование конкуренции.

**Примеры экономических факторов:** динамика ВВП, инфляция, ставки рефинансирования национального банка, динамика занятости и платёжеспособный спрос, затраты предприятия ( на энергетику, на сырье, на коммуникации), повышение цен поставщиков, снижение покупательной способности потребителей.

**Примеры социальных факторов:** изменения в базовых ценностях, изменения в стиле и уровне жизни, отношение к труду и отдыху, демографические изменения, религиозные факторы, влияние СМИ.

**Примеры технологических факторов при PEST-анализе:** тенденции НИОКР, новые патенты, новые продукты, развитие технологий

**Микросреда( внешняя среда прямого воздействия )** состоит из непосредственного делового окружения организации (субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации) )включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют или находятся под непосредственным влиянием основной деятельности предприятия : акционеры, поставщики, местные органы управления , конкуренты, покупатели, кредиторы, профсоюзы, торговые и иные организации.

**Факторами внешней среды организации прямого воздействия( двухсторонне воздействие) являются** потребители, конкуренты, государственные и местные органы управления, банки и другие финансовые учреждения, акционеры, поставщики материальных и трудовых ресурсов, непосредственно влияющие на деятельность организации.

Факторы **прямого воздействия** внешней среды в агрегированном виде приведены на рис.2. 4.



Рис.2. 4. Факторы прямого воздействия внешней среды предприятия

Современная крупная организация представляет собой сложную производственную социально экономическую систему, которой присущи все характеристики системы (вход, выход, процесс, цель, обратная связь и т. д.). Организация приобретает у поставщиков ресурсы (топливо, энергию, оборудование, материалы, комплектующие изделия), осуществляет благодаря трудовой деятельности коллектива производственный процесс, получает готовую продукцию и поставляет ее потребителям.

К важнейшим факторам прямого воздействия внешней среды организации относятся:

1) **Поставщики.** С точки зрения системного подхода организация – механизм преобразования входов в выходы. Главными входами являются материалы, оборудование, энергия, капитал, рабочая сила. Поставщики обеспечивают организацию ресурсами (материалы, оборудование, энергия, финансы, рабочая сила) необходимыми для достижения ее целей. Наличие и цена ресурсов оказывают влияние на деятельность организации, учитываются при разработке задач и планов. От качества поставщиков (комплексный показатель) зависит жизнеспособность многих организаций.

2) **Потребители или клиенты** – потребители продукции и услуг, за счет которых организация существует и развивается. Цели организации, структура должны отражать проблемы клиентов, их потребности и обеспечивать удовлетворение этих потребностей. Питер Ф. Друкер, говоря о цели организации, выделил единственную цель бизнеса – создание потребителя. Необходимо удовлетворять потребности покупателей, влиять на взаимодействие организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

3) **Конкуренты.** Руководство каждой организации четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, то долго на рынке товаров или услуг не просуществуешь. Иногда не потребители, а именно конкуренты (качеством своей продукции и своими затратами на их производство) определяют, какие продукты деятельности организация сможет продать и по какой цене.

От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

4) **Правовые и финансовые правила бизнеса в регионе.**

Законы и государственные органы влияют на организацию, так как каждая организация имеет определенный правовой статус. Деятельность организации подпадает под множество правовых ограничений, которые устанавливаются государством или местными органами власти в рамках своей компетенции. Как бы организация не относилась к законодательству, она должна придерживаться законов. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, иногда неопределенностью и противоречивостью. Помимо прочего, организация должна выполнять не только республиканские законы, но и требования различных государственных органов - Госкомимущество, Госстандарт, Санэпиднадзор, Пенсионный Фонд, Налоговые службы и многих других. Дополнительно усложняют деятельность организации постановления местных органов управления, число которых непрерывно множится. Они также заметно влияют на деятельность организации через лицензирование некоторых видов деятельности, давая разрешение на выбор места для офиса, для магазина, для гостиницы, устанавливая тарифы на телефон, на электроэнергию и много другое.

## 2. 5 Позиции менеджмента по отношению к внутренней среде организации

**Внутренняя среда** – это та часть общественной среды, которая находится в пределах организации. **основные внутренние переменные организации** — это цели, структура, задачи, технология и люди.



**Цели** — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе .  
Классификация целей позволяет устанавливать приоритеты , одним целям отдавать предпочтение, другие — отложить. В зависимости от изменения условий, возможностей, достигнутых результатов цели могут оставаться теми же, корректироваться или меняться. Новые цели появляются также в результате анализа информации, решений , на основе заключений, выводов.

**Структура организации** — логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда в ней. Выбор подразделений определяет структуру организации и, следовательно, возможности ее успешной деятельности.

Вертикальное разделение труда создает иерархию управленческих уровней в организации.

**Задача** — предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена установленным способом в заранее оговоренные сроки . На основе решения руководства

о структуре каждая должность предполагает исполнение ряда задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Задачи организации традиционно делятся на три категории по видам работ:

- работа с людьми;
- работа с предметами;
- работа с информацией.

**Технология** — четвертая важная внутренняя переменная. Большинство людей рассматривает технологию как нечто, связанное с изобретениями, машинами, например полупроводниками и компьютерами. Однако технология — более широкое понятие это средство преобразования сырья (будь то труд, информация или материалы) в конечные продукты или услуги.

Технология, применяемая в организации, зависит от типа производства: единичного, серийного, массового. Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования ресурсов, поступающих на входе, в форму, получаемую на выходе. Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось четырьмя крупными переворотами в технологии:

**промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; применением конвейерных сборочных линий; компьютеризацией.**

**Люди** — пятая внутренняя переменная организации. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без их сотрудничества. Руководство достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой системе управления. Если <sup>31</sup> руководство — отдельные менеджеры — не признают, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь поставленных целей невелика.

Во внутренней среде организации выделяют следующие подсистемы:

**социальную** - сюда относят всех работников организации вместе с комплексом их взаимоотношений;

**организационную** - охватывающую коммуникационные процессы; субординацию, распределение полномочий, нормы, трудовой распорядок и пр.;

**информационную** - совокупность организационно-технических средств, обеспечивающих организацию необходимой для её нормального функционирования информацией;

**производственно-техническую** - к ней относят комплекс средств производства (оборудование, сырьё, материалы и пр.);

**экономическую** - совокупность экономических процессов (движение капитала и прав собственности, движение денежных средств).

Внутренняя среда имеет пять следующих срезов:

1) **кадровый срез**, охватывающий процессы взаимодействия менеджеров с работниками,

обучение, образование, оценку результатов труда, стимулирование труда;

2) **организационный срез**, включающий коммуникации, организационные и производственные структуры, нормы, правила, порядок распределения прав и ответственности;

3) **производственный срез**, охватывающий изготовление продукта, снабжение, технологию, исследовательские работы;

4) **маркетинговый срез**, охватывающий стратегию продукта и ценообразования, продвижение товара на рынке, сбыт и систему распределения;

5) **финансовый срез**, включающий связи, обеспечивающие распределение и использование денежных средств, создание инвестиционных возможностей, прибыльность, ликвидность.

Создание конкретной структуры управления, обеспечивающей скоординированную работу персонала по достижению желаемого результата (целей) предприятия, включает два основных организационных процесса.

**Во-первых**, осуществляется разделение и специализация рабочих заданий по функциональному принципу с учетом их сложности и технологической специфики. Такой процесс называют функционализацией.

**Во-вторых**, после того как работы разделены посредством специализации проводится их группирование для координации выполнения родственных задач это обеспечивается созданием **подразделений (департаментов)** соответственно целям и подлежащим выполнению задачам. При этом формализуются и согласуются взаимоотношения полномочий, которые связывают высшее руководство с нижними уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации конкретных задач для достижения целей организации. Такой процесс называется департаментизация.

Формирование организационной структуры предусматривает принятие решений по следующим ее основным элементам:

- ◆ специализация рабочих заданий конкретных видов работ, выполняемых отдельно;
- ◆ формирование подразделений;
- ◆ установление связей между ними;
- ◆ определение цепи команд и норм управляемости применительно к различным уровням и видам управленческой деятельности;
- ◆ установление уровня централизации и (или) децентрализации управления;
- ◆ формализация принятых решений.

Приведенная совокупность решений определяет содержание организационной схемы предприятия, обеспечивающей реализацию его бизнеса и достижение целей.



### Тема 3 Функции менеджмента

- 1 Функции организации и общие функции менеджмента.
- 2 Планирование – основополагающая функция менеджмента.
- 3 Организация как функция менеджмента.
4. Мотивация – как общая функция менеджмента
- 5 Контроль – завершающая функция менеджмента

**Основные понятия:** функции организации; общие функции менеджмента( планирование, организация, мотивация, контроль); планирование(цели, задачи, объекты планирования); стратегическое, тактическое, оперативное планирование; система планов. Организация как функция менеджмента; горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда в организации; функционизация и департаментизация. Мотивация; основные подходы к объяснению природы мотивации человека; современные теории мотивации. Контроль – завершающая функция менеджмента; цели, задачи, сферы, объекты и виды контроля.

#### 3.1 Функции организации и функции менеджмента( управления).

**Функции организации** – самостоятельные участки работы, объективно выделившиеся в процессе разделения труда в управлении. Количество и содержание функций зависят от целей и задач, вида и масштабов деятельности, состояния внешней и внутренней сред конкретного предприятия и каждой функции присуще использование определенного ресурса (Табл.3.1).

##### Типичные функции современного предприятия

Функция	Основной ресурс
Маркетинг	Потребитель
Производство	Технологии
Планирование	Время
Организация	Люди
Персонал	Квалификация
Финансы	Деньги
Информация	Данные
Инновация	Идеи
Социальное развитие	Культура

**Процесс управления** представляет собой последовательность действий менеджеров различного уровня, направленных на достижение целей организации. При анализе процесса управления следует иметь в виду, что он носит циклический характер.

Общее содержание функций управления отражает **модель управленческого цикла: планирование, организация, мотивация и контроль.**



Рис.3.1. Управленческий цикл

**Функция управления** — это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и выполняемый специальными приемами и способами. В определении функций широко распространен подход, направленный на выделение общих и конкретных, или специальных, функций. Первые рассматриваются как функции, обязательные к исполнению в любой организационной системе; вторые — как функции, отражающие специфику того или иного объекта управления.

**Общие функции управления** не зависят от объекта управления, эти функции выполняются по отношению ко всем объектам управления. Основными функциями управления в общем виде целесообразно считать: **планирование, организацию, мотивацию, контроль.**

Можно отметить следующие особенности общих функций управления:

- всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческих действий. В связи с этим нельзя подчеркивать большую или меньшую важность тех или иных функций управления, так как в разных ситуациях различные функции управления могут приобретать доминирующий характер;
- не зависят от объекта управления, так как:

**во-первых**, они применимы к любым социально-экономическим процессам или системам, поэтому правомерно говорить о контроле эксперимента, регулировании личного движения, учете денежного обращения и т.д.;

**во-вторых**, применимы и к самим функциям управления как специализированным видам деятельности.

- между ними нет жестких, однозначных границ. Один и тот же вид управленческой деятельности может обнаруживать признаки двух или нескольких функций управления, их тесное переплетение.

**Конкретные функции управления** связаны со спецификой объекта управления. Выделение конкретных функций управления необходимо для организации управления, формирования штатов и организационной структуры. Конкретные функции возникают в результате наложения общих функций управления на специфику объектов управления, поэтому перечень таких функций зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций. В качестве объектов управления могут выступать ресурсы, процессы и результаты.

#### **Функции управления ресурсами.**

Организации в процессе своей деятельности используют материальные, трудовые, финансовые, информационные, технологические и другие ресурсы. Соответственно выделяют конкретные функции:

- управление запасами;
- управление финансами;
- управление персоналом и т.д.

#### **Функции управления процессами.**

Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт продукции. В соответствии с этим выделяются конкретные функции:

- управление материально-техническим снабжением;
- управление основным производством;
- управление вспомогательным производством;
- управление обслуживающим производством;
- управление сбытом;
- управление маркетингом;
- совершенствование управления и т.д.

#### **Функции управления результатами.**

К результатам относят: прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации, затраты, качество продукции и т.д. Соответственно выделяют конкретные функции:

- управление качеством;
- управление производительностью;
- управление затратами и т.д.

34

Любая функция управления (как общая, так и специальная) имеет **содержание, процесс осуществления и конкретную структуру.**

**Содержание функции**- действия или набор действий, осуществляемых в ее рамках.

**Процесс реализации функции**-логическая последовательность осуществляемых в рамках функции действий, их очередность, обязательную для выполнения функций.

**Структура функции**- как и каким образом связаны действия, обеспечивающие реализацию данной функции. Функции менеджмента являются одними из основных компонентов, составляющих содержание управления. Для выполнения даже **относительно простой работы необходимо заранее спланировать, что нужно в итоге получить, как организовать дело, активизировать и скоординировать его, проконтролировать выполнение.**

Количество и содержание функций зависят от целей и задач, вида и масштабов деятельности, состояния внешней и внутренней среды конкретного предприятия.

**Планирование**-это выбор целей и плана действия для их достижения. Оно позволяет скоординировать усилия исполнителей в направлении достижения целей организации.

**Организация** – это распределение задач и ресурсов между подразделениями и

сотрудниками, установление системы их взаимодействий, координация их действий.

**Мотивация** – целенаправленное побуждение сотрудников к осуществлению действий по реализации планов и достижения целей организации.

**Контроль** – сравнение реально достигнутых результатов с запланированными на основе информации о текущих итогах деятельности организации. По результатам контроля осуществляется регулирование (обратная связь), включающая анализ и корректировку планов.

**Это четыре основные общие функции менеджмента, которые используются в любой организации.**

### **3. 2 Планирование – основополагающая функция менеджмента.**

#### **3.2.1. Прогнозирование**

Динамичный и неопределенный характер внешней среды предприятия делает необходимым прогнозирование ее будущего состояния для принятия соответствующих подготовительных мер.

**Прогнозирование** представляет собой процесс исследования, направленный на выяснение тенденций развития предприятия и его внешней среды.

С этой точки зрения **прогнозирование**:

- является той основой, на которой строятся планы;
- побуждают руководителей думать о будущем и готовиться к нему;
- позволяет определить участки деятельности организации, на которых потребуется концентрация усилий в будущем;
- всегда имеет определенную степень погрешности.

При прогнозировании могут использоваться различные методы. Одним из методов является **метод Дельфи**. Его сущность заключается в выполнении следующего алгоритма:

- 1) привлекается группа специалистов по исследуемой проблеме как из числа сотрудников фирмы, в интересах которой проводится прогноз, так и из других организаций;
- 2) к этим экспертам обращаются с просьбой сделать анонимный прогноз будущего состояния исследуемого объекта или явления;
- 3) полученные прогнозы обобщаются, и результаты обобщения сообщаются экспертам;
- 4) на основе полученной информации эксперты снова анонимно делают прогноз, результаты которого обрабатываются и возвращаются экспертам. Этот процесс может продолжаться достаточно большое количество раз;
- 5) полученный результат считается удовлетворительным тогда, когда мнения большинства экспертов совпадают.

Последовательное выяснение мнений и обратная связь используются здесь не с целью принудить экспертов к компромиссу, а для того, чтобы дополнительная информация придавала заключению большую обоснованность.

#### **3.2.2 Содержание, процесс и структура функции планирования.**

**Планирование как процесс управления** включает разработку концепций, прогнозов, программ, планов.

**Планирование** — непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов.

Планирование готовит основу для того, чтобы реализовать цели предприятия, а организация как функция управления создает систему, главным компонентом которой выступают люди. Разные планы разрабатываются на разных уровнях организации для достижения разных целей. И по тому, на каком уровне разрабатывается план и для достижения каких целей предназначен, можно выделить следующие виды планирования (см. рис. 3.2). По **содержанию** планы подразделяются на три группы: **стратегические, тактические и оперативные.**

**Стратегическое планирование** обеспечивает достижение стратегических целей организации, выполнение миссии.

**Тактическое планирование** ориентировано на реализацию важных этапов достижения стратегических целей.

**Оперативное планирование** направлено на достижение организацией краткосрочных целей, решение текущих задач производства.

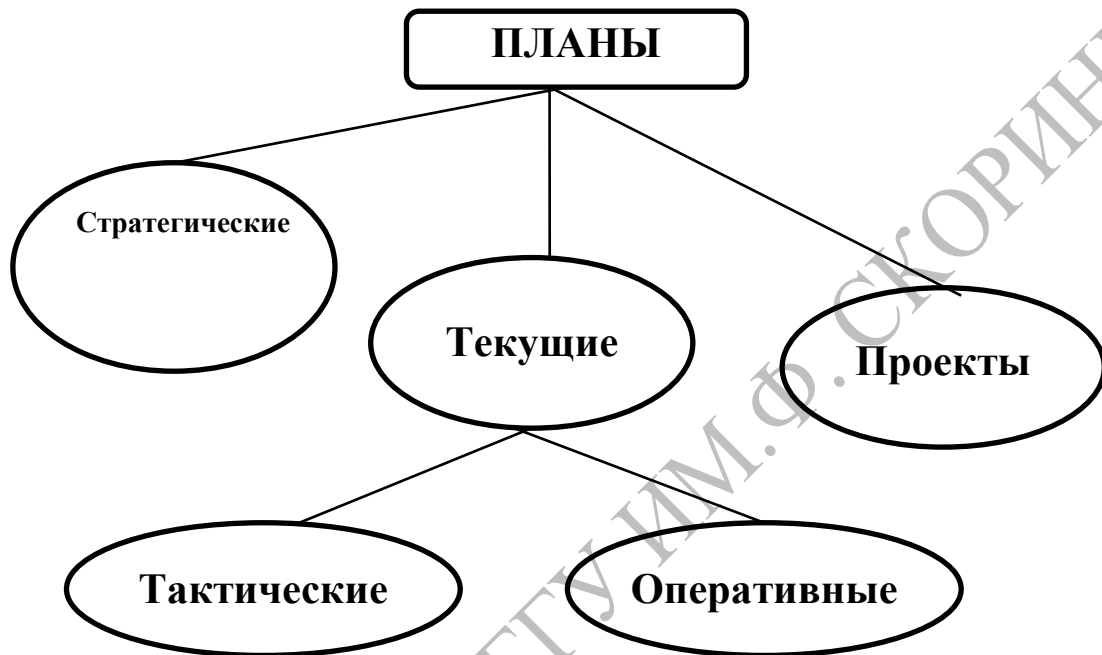
**Проект** - это комплекс взаимосвязанных действий (или операций), которые необходимо выполнить для достижения цели. Руководитель проекта несет ответственность за три основных параметра:

- сроки выполнения проекта;

- затраты на выполнение проекта;
- качество проекта.

Наиболее важным параметром являются сроки выполнения проекта, т.к. нельзя выполнить проект с необходимым качеством и вложиться в заданную смету расходов, если нарушаются сроки. Поэтому отслеживание сроков выполнения проекта является одной из важнейших задач руководителя. Именно для этого и существуют методы разработки проектов.

Совокупность взаимосвязанных стратегических, тактических и оперативных планов по всем направлениям деятельности и уровням организации образуют **систему планов**.



*Рис. 3.2. Виды планов и система планов*

**Бизнес-планом** называется экономическая программа эффективного управления предприятием, которая включает конкретные меры по развитию производства и продаже конкурентоспособной продукции, а также выработку эффективной рыночной стратегии.

Бизнес-план:

- является инструментом, с помощью которого можно оценить фактические результаты за определенный период;
- используется для разработки концепции ведения бизнеса в перспективе;
- является инструментом добывания средств.

По срокам выполнения планы принято делить на следующие виды:

- **долгосрочные** (свыше пяти лет), относящиеся в основном к категории планов-целей;
- **среднесрочные** (от года до пяти лет), выполняемые в виде различного рода программ;
- **краткосрочные** (до года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и пр.

По **уровням организационного планирования** различают следующие виды планов:

- организации в целом;
- самостоятельных подразделений организации;
- функциональных подсистем (отделов, цехов, участков и т.д.)

В зависимости от содержания конкретной деятельности, необходимой для достижения целей предприятия, выделяют следующие виды планов:

- научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (**план НИОКР**);

- производства конкретных товаров, услуг или их компонентов (**производственный план**);
- продаж в объемном и (или) количественном выражении (**план сбыта или реализации услуг, товаров**);
- выполнения определенных показателей финансовой деятельности (**финансовый план**);
- материально-технического обеспечения производства (**план МТО**);
- осуществления инвестиций (**план капитальных вложений**); • технического перевооружения и др.

### 3.2.3 Этапы планирования.

#### Лица, принимающие решения.

В стратегическом планировании решения принимают немногочисленные специалисты из высшего руководства, в тактическом — многочисленные специалисты из среднего звена руководства, при оперативном планировании главную роль играют линейные руководители.

**Стратегическое планирование** предполагает определение миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формирование системы целей деятельности и стратегий поведения. Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на период более пяти лет. Стратегия — это не индикатор времени, а направление развития. **Стратегия включает совокупность глобальных идей развития фирмы, а не только сосредоточена на конкретном периоде.** Планирование стратегии устанавливает общие направления развития организации и состоит из нескольких этапов (рис. 5.1).

1. Миссия организации 2. Цели организации 3. Оценка и анализ внешней среды 4. Оценка сильных и слабых сторон организации 5. Оценка стратегии 6. Реализация стратегии 7. Выбор стратегии 8. Анализ стратегических альтернатив

Рис. 5.1. Этапы процесса стратегического планирования

На **первом** этапе организация должна сформулировать свою миссию, в зависимости от которой определяется статус организации, декларируются принципы ее функционирования, заявления, действительные намерения ее руководителей. Это наиболее общая цель предприятия, выражающая причину ее существования. Она показывает, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

На **втором** этапе стратегического планирования необходимо установить в рамках миссии цели организации. Они выражают отдельные конкретные направления деятельности организации; лежат в основе принятия любого делового решения; служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

На **третьем** этапе при анализе внешней среды прежде всего обращают внимание на изменения, которые могут повлиять на стратегию деятельности организации, а также на факторы, которые, с одной стороны, могут порождать серьезную опасность для деятельности организации; с другой — открывать дополнительные возможности для нее. Обычно рассматриваются экономические, технологические, конкурентные, рыночные, социальные, политические, международные факторы.

37

**Четвертый** этап — оценка сильных и слабых сторон организации — анализ внутренней среды — позволяет оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться своими возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Анализ основан на управленческом обследовании следующих функциональных зон

- маркетинга;
- финансов;
- производства;
- персонала;
- организационной культуры и имиджа организации.

Для анализа внешней и внутренней среды наиболее часто пользуются такими методами, как SWOT-анализ и составление профиля среды.

На **пятом** этапе фирма с помощью методов стратегического анализа формулирует различные варианты стратегии, выявляет относительное положение каждого направления деятельности.

**Шестой этап** — в зависимости от миссии и целей фирмы, перспектив развития, внутренней культуры, факторов среды, приемлемого уровня риска выбирается лучшая стратегия.

**Седьмой** этап — необходимо определить, какие конкретные мероприятия потребуются, какие

средства для этого нужны, а также оценить возможность и целесообразность практического применения данной стратегии.

**На восьмом** этапе при оценке стратегического плана следует определить:

- совместима ли стратегия с возможностями организации;
- допустима ли предполагаемая степень риска;
- обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии;
- учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности;
- лучший ли это способ применения ресурсов фирмы.

**Тактическое планирование** представляет собой поиск и согласование наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации. В процессе тактического планирования разрабатываются процедуры — конкретные меры, шаги, действия по реализации стратегии в конкретной ситуации.

На этапе **тактического планирования** происходит уточнение, коррекция, дополнение, конкретизация стратегии.

Этапы тактического плана:

**разработка плана**, отражаются показатели деятельности предприятия, такие как:

- норма прибыли
- рентабельность
- производительность труда
- фондоемкость, фондоотдача
- материалоемкость
- показатели производства и реализации

**организация плана предприятия, организация его реализации**, принимают участие все звенья управления предприятия, а именно:

- отдел труда и з/п
- отдел технической службы
- аппарат материально-технического снабжения
- отдел сбыта
- финансовая служба
- служба оперативного руководства производством

**план оформляется документально и утверждается руководством**

**Оперативное, планирование** ~ это то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии: решение текущих задач, оптимизация использования ресурсов, работы предприятия на небольшой промежуток времени. Это может быть как день, так и месяц, квартал, полугодие и даже год.

**Процесс оперативного планирования** состоит из нескольких стадий:

1. выявление проблемы;
2. определение возможных действий;
3. предварительный выбор одного из определенных возможных действий;
4. анализ возможных последствий;
5. окончательный выбор решения проблемы.

### 3.2.4. Управление по целям и результатам

**Управление по целям** — система управления организацией (или система методов управления), одновременно соединяющая как цели и задачи планирования, так и всю деятельность организации.

Поскольку в этом случае менеджер стремится ориентировать управление организацией на достижение всей совокупности стоящих перед ней целей и задач, то целеполагание в управленческой деятельности выходит на первое место.

В этом случае весь управленческий персонал (независимо от ранга) должен иметь четкие согласованные цели в рамках возложенных на них обязанностей и ответственности с определением видов работ, которые нужны для достижения этих целей.

**Выделяют четыре этапа в процессе управления по целям:**

1. Определяется круг полномочий и обязанностей руководителей всех уровней.
2. Осуществляется разработка и согласование целей и задач управления в рамках установленных обязанностей.

3. Составляются реальные планы достижения поставленных целей.

4. Производится контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем показателей и по каналам обратной связи корректировка заданий, что может потребовать нового согласования целей.

Таким образом, менеджеры не только составляют планы, но и организуют их выполнение путем формирования структур, процессов и методов, с помощью которых измеряются и оцениваются результаты труда каждого отдельного работника, подразделения и организации в целом.

Модификация концепции «управления по целям» - «управление по результатам».

**Сущность концепции** - целостная система управления, ориентированная на конечные результаты и основанная на использовании творческого потенциала трудового коллектива, новых методов и техники управления.

**Принципы концепции** — результаты являются основой деятельности; для их достижения необходимо иметь сильную волю.

**Основные понятия** — цели есть те ключевые результаты, к которым организация стремится в своей деятельности на протяжении длительного периода времени. Нормативное число целей — от 4 до 6.

Ключевые результаты могут быть трех типов:

- по коммерческой деятельности;
- по функциональной деятельности подразделений;
- по некоммерческой деятельности, способствующей достижению непосредственных функциональных целей.

**Достоинства и недостатки использования концепции управления по целям (результатам)**

Достоинства	Недостатки
Повышение эффективности работы за счет того, что каждый руководитель имеет четкое представление как о своих целях, так и о целях организации в целом	Не применима к управлению организацией, где принято определять цели лишь высшим руководством, не привлекая к этому процессу руководителей всех уровней
Наглядность достижения конечного результата, так как четко сформулированы временные рамки его достижения	Внимание руководителей концентрируется на достижении текущих и краткосрочных целей, иногда в ущерб стратегическим долгосрочным целям
Усиление мотивации к работе, поскольку в этих условиях каждый чувствует личную заинтересованность в достижении целей	Трудно используется при отсутствии личной мотивации
Улучшение взаимоотношений между руководителями и подчиненными в связи с прозрачностью и согласованием целей	Это трудоемкий, сложный и длительный процесс, дает результат только тогда и там, где руководитель сам выбирает модель действий (поведения)
Совершенствование системы контроля и оценки работы каждого члена организации (в соответствие с достигнутыми результатами)	Наличие слабой системы управления информацией (ее доступность) дает неудовлетворительную организацию контроля

### 3. Общая функция менеджмента – организация

**Функция организации** представляет собой совокупность действий управленческого персонала, направленных на создание организационных условий для обеспечения наиболее эффективного достижения желаемого результата.

Можно выделить три этапа выполнения функции организации:

- построение организационной структуры (выделение подразделений, определение их состава, задач и функций);
- предусмотрение взаимоотношений в организации (как горизонтальных, так и вертикальных). На этом этапе должны быть четко определены права, обязанности и ответственность структурных подразделений и отдельных лиц;
- обеспечение этих взаимоотношений — распорядительство, т.е. доведение до подчиненных распорядительных актов.

Содержание функции организации предполагает создание системы отношений, обеспечивающих:

- распределение задач и ресурсов** между отдельными подразделениями и сотрудниками.
- установление системы их взаимодействий,**
- осуществление координации** их действий по реализации планов, принятых решений.

Существуют следующие аспекты организационного процесса:

- **деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям;**
- **делегирование полномочий.**

**Создание конкретной структуры управления, обеспечивающей скоординированную работу персонала по достижению желаемого результата (целей) предприятия, включает два основных организационных процесса.** Принципиально в структуре любого предприятия можно обнаружить два вида разделения труда менеджеров:

- горизонтальное
- вертикальное.

*Горизонтальное разделение труда* в менеджменте связано со специализацией менеджеров преимущественно по функциональному признаку, т.е. закреплением за ними одной или нескольких предметных функций менеджмента. Такое разделение труда обуславливает создание на предприятии специальных служб и отделов.

*Вертикальное разделение труда* менеджеров зависит от характера осуществляемых процессов, масштабов инновационной деятельности, ее отраслевой принадлежности и выражается в организационной структуре предприятия, составе уровней менеджмента.

Вследствие горизонтального разделения труда:

- **осуществляется разделение и специализация рабочих заданий по функциональному принципу с учетом их технологической специфики (функционализация);**
- **проводится деление организации на подразделения соответственно целям и подлежащим выполнению задачам (департаментизация)**

Вертикальное разделение управленческого труда позволяет формализовывать, определять конкретные задачи для их достижения с учетом специфики и сложности планируемого результата деятельности предприятия.

Важнейшей составляющей функции организации выступает делегирование полномочий. *Делегирование* означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение вместе с определенным объемом ресурсов.

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

*Полномочия* представляют собой ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные управленческие действия в организации.

**Они предоставляются должности, а не лицу, ее занимающему в данный момент.** В случае, если человек меняет должность, то он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой.

Масштабы полномочий, концентрируемых на том или ином уровне управления, определяются рядом факторов (сложностью, важностью и разнообразием решаемых проблем, развитой системой коммуникаций, личными особенностями руководителей и исполнителей, опытом, знаниями и уровнем квалификации, морально-психологическим климатом в организации).

**Полномочия** можно разделить на следующие две группы:

- **линейные полномочия** (передаются непосредственно от начальника по иерархической лестнице вниз, дают руководителю законную власть для управления своими подчиненными);
- **аппаратные (штабные) полномочия** (помогают организациям использовать специалистов для решения задач консультативного или обслуживающего характера в рамках деятельности, направленной на достижение поставленных целей).



Обычно делегируются следующие виды полномочий:

- **решение частичных, узкоспециальных проблем, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя и прекрасно это понимают;**
- **осуществление подготовительной работы (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), носящей в большинстве случаев рутинный характер, но, тем не менее, дающей возможность продемонстрировать свои способности;**
- **присутствие на различных мероприятиях информационного характера, выступление с сообщениями, обмен опытом.**

Полномочия ограничены планами, процедурами, правилами и устными распоряжениями начальников, а также факторами внешней среды (например, законами и культурными ценностями). Пределы формальных полномочий часто нарушаются благодаря власти и неформальным организациям.

**Процесс делегирования полномочий включает следующие этапы:**

- поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;
- предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;
- формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

К числу основных принципов рационального делегирования в менеджменте относятся:

- **единоначалие** — сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним начальником;
- **соответствие** — состав задач должен соответствовать характеру полномочий сотрудника;
- **координация** — состав полномочий должен динамично корректироваться в соответствии с новыми заданиями сотрудника;
- **достаточность** — масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника;
- **мотивированность** — расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты, влияния или лидерства.

Формирование организационной структуры предусматривает принятие решений по следующим ее основным элементам:

- **специализации рабочих заданий конкретных видов работ, выполняемых отдельно;**
- **формированию подразделений;**
- **установлению связей между ними;**
- **определению цепи команд и норм управляемости применительно к различным уровням и видам управленческой деятельности;**
- **установлению уровня централизации и (или) децентрализации управления;**
- **формализации принятых решений.**

Приведенная совокупность решений определяет содержание организационной схемы предприятия, обеспечивающей реализацию его бизнеса и достижение целей.

### **3. 4. Мотивация как общая функция менеджмента.**

**Мотивация** — процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации. Основываясь на существующих теориях мотивации, можно вывести некоторые ее принципы, чтобы руководствоваться ими в процессе управления.

**1. Установление четких целей и задач.** Первым условием эффективной мотивации является знание работниками своих целей и целей организации. Какими бы эффективными ни были формы мотивации, они не принесут ожидаемых результатов, если человек не знает, чего он должен достичь и какие задачи выполнить. Поэтому необходимо устанавливать своим сотрудникам конкретные, ясные и реальные (выполнимые) цели и задания. Работник должен четко представлять и понимать, чего от него ждут. Желательно, чтобы подчиненные сами участвовали в постановке целей и задач, тогда они лучше будут понимать необходимость выполняемой работы.

**2. Увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки.** Работники должны знать, какое вознаграждение они получают при определенных результатах работы.

**3. Гласность. Наличие обратной связи.** Оглашение результатов работы само по себе служит мотивирующим фактором. Сообщение о результатах работы каждого сотрудника может

стимулировать трудовую деятельность, создавая настрой состязательности. Сообщение же о результатах работы коллектива (при условии здорового климата в коллективе) создает у работников чувства причастности и ответственности. Информирование о вознаграждениях по результатам работы и объяснение объективной разницы в их размерах помогают избежать чувства обиды и несправедливости у некоторых работников.

**4. Создание условий, благоприятных для эффективной работы.** Нужно постараться создать здоровый климат в коллективе, условия привлекательности, интересности труда, эстетичности трудового места. Нельзя забывать и о том, что производительность труда не всегда зависит только от работника; применяемые технологии и организация производства часто бывают решающими факторами.

**5. Единство моральных и материальных методов стимулирования.** В настоящее время большое внимание уделяется материальному стимулированию, и это не случайно, ведь деньги и материальные блага обеспечивают существование людей. Однако не стоит недооценивать роль морального стимулирования. Часто признание заслуг работника, доверие ответственного задания или даже простая похвала могут принести большие результаты, чем премии. Поэтому важно сочетать моральное и материальное стимулирование, дополнять одно другим.

**6. Учет личных качеств работников.** Характер восприятия, способности, системы ценностей и другие характеристики конкретного человека определяют факторы мотивации, которые могут оказывать на него наибольшее воздействие.

**7. Использование преимущественно положительных стимулов.** Преобладание штрафов, нареканий со стороны начальства и другие стимулы отрицательного воздействия могут привести к напряженной обстановке в коллективе, боязни сотрудников брать на себя ответственность за какие-либо решения либо действия, скрытию информации, а иногда и потере ценных работников. К понятию мотивации персонала в современной управленческой теории сформировалось два подхода:

- **мотивация** представляет собой совокупность действий руководителя, побуждающих людей делать то, что он считает необходимым;
- **мотивация** представляет собой установление взаимоотношений между членами коллектива, побуждающие их выполнять необходимую, с точки зрения руководителя работу.

**Осуществляется мотивация посредством методов управления:**

- административно-распорядительных;
- экономических;
- социально-психологических.

В основу действий руководителя по мотивации персонала может быть положено достаточно много поведенческих (бихевиористических) теорий, которые можно разделить на три группы:

содержательные (теории потребностей, теория А.Маслоу):

отношений (теория Д. МакГрегора);

процессуальные (модель Портера-Лоулера).

**Содержательная** (теории потребностей Маслоу (рис.3.3) :

- **физиологические**, удовлетворяя которые человек может выжить, это потребности в еде, одежде, жилище;
- **безопасности и уверенности** в будущем, включающие потребности в защите от физического и психологического нападения окружающих и в уверенности, что физиологические потребности будут удовлетворяться в будущем;
- **социальные**, т.е. потребности ощущать себя членом какой-либо общности, иметь социальные контакты, ощущать привязанность и поддержку;
- **уважения** - это потребность в признании личных качеств или достижений;
- **самовыражения**, т.е. потребность в реализации своих потенциальных возможностей, в росте как личности.

Физиологические потребности и потребности безопасности являются **первичными**, т.е. врожденными или потребностями низших уровней.

Социальные потребности, потребности в уважении и самовыражения являются **вторичными**, т.е. приобретенными, или потребностями высших уровней.

Согласно Маслоу, если у человека существуют две потребности разных уровней, то доминирующей, т.е. **определяющей его поведение**, является **потребность более низкого уровня**. Поскольку с развитием человека потребности высших уровней постоянно расширяются,

то они никогда не могут быть полностью удовлетворены, и поэтому мотивация поведения через потребности бесконечна.

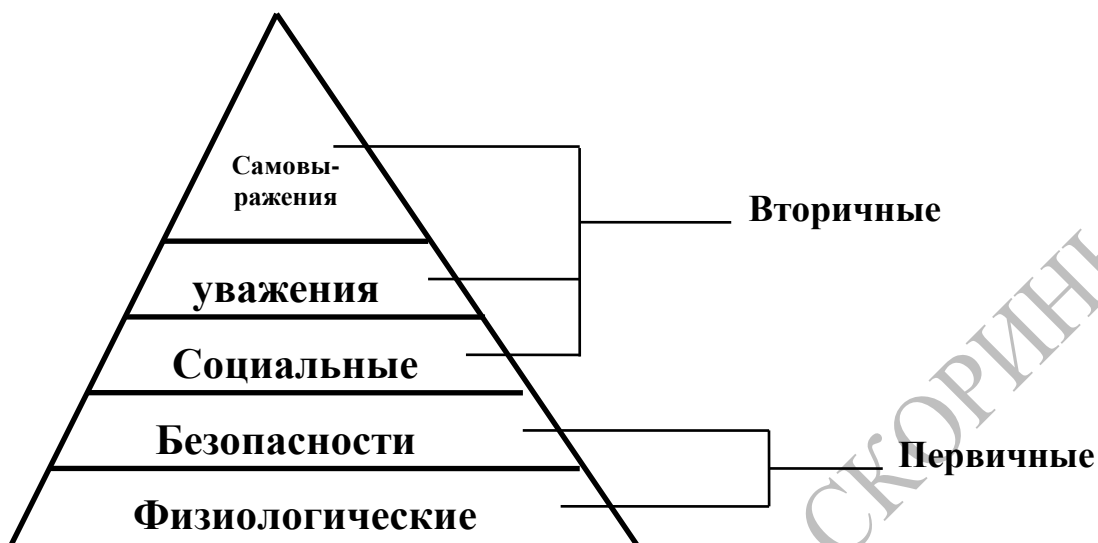


Рис. 3.3. Иерархия потребностей по А. Маслоу.

#### **Отношений (теория человеческого фактора Дугласа Мак-Грегора)**

Теория человеческого фактора, предложенная Дугласом Мак-Грегором в работе "Человеческая сторона предприятия" в 1960, исходит из того, что существует два типа отношений руководителя к подчиненному:

- 1) **тип властного руководителя**, который относится к подчиненному в соответствии с теорией X;
- 2) **тип либерального руководителя**, который относится к подчиненному в соответствии с теорией Y.

**Сущность теории X** может быть выражена в следующих положениях:

- 1) средним по способностям людям свойственно врожденное чувство неприязни к работе и, если возможно, они стараются от нее отделаться;
- 2) в следствии нежелания людей работать, их нужно к этому принуждать, контролировать и держать под угрозой наказания; только так их можно заставить выполнять какую-либо работу, направленную на достижение целей организации;
- 3) средние по способностям люди предпочитают, чтобы ими руководили, они стремятся избегать ответственности, у них сравнительно слабо развито честолюбие и превыше всего им хочется стабильности.

**Сущность теории Y** может быть выражена в следующих положениях:

- 1) для человека расходовать умственные и физические усилия при выполнении какой-либо работы так же естественно, как играть или отдыхать;
- 2) контроль со стороны руководства и угроза наказания - далеко не единственные средства, позволяющие добиться от людей желаемых результатов. Если люди осознают необходимость достижения какой-либо цели, то они проявят и самоконтроль и саморучководство;
- 3) средние по своим способностям люди в соответствующих условиях привыкают не только брать на себя ответственность, но и стремятся к этой ответственности;
- 4) способность к яркому воображению и творчеству в решении организационных проблем - черта очень распространенная у людей;
- 5) в условиях современной научно-технической революции интеллектуальный потенциал среднего по своим способностям человека используется далеко не полностью.

Теория человеческого фактора Дугласа Мак-Грегора основана на использовании метода крайностей, что позволяет выделить главное в отношениях "руководитель-подчиненный", определяет границы некоторого пространства, на котором происходит реальная жизнь. При ее применении следует учитывать, что руководитель имеет дело не со средними людьми, а с живыми личностями. И чем выше уровень ответственности и творческий потенциал работника, тем выше его требования к руководителю.

#### **Процессуальная (Модель Портера-Лоулера)**

*Эта модель* исходит из того, что затрачиваемые человеком усилия на выполнение какой-либо работы зависят от его личностных качеств, ценности обещанного вознаграждения и оценки соотношения "усилия-вознаграждения". Затрачиваемые человеком усилия приводят к определенному результату, за который работник получает вознаграждение и удовлетворение. Отличительной чертой этой модели является утверждение, что удовлетворение - это следствием результата, а не его причина.

**Мотивы деятельности работника бывают внутренними, порожденными определенным отношением человека к своей деятельности, и внешними, связанными с воздействием на него определенных факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми и обстоятельствами.** Внешние мотивы называются *стимулами*, которые могут быть материальными или нематериальными.

*Механизм формирования мотивации* включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки и т. д.

Разный уровень притязаний и ожиданий работников важно учитывать в процессе мотивации.

*Стимул*, представляет собой те или иные блага, способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий. Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Особое место в этом процессе занимает **мотив, под которым понимается состояние готовности и склонности действовать определенным образом.**

В структуру мотива входят :

- потребность, которую хочет удовлетворить работник;
- благо (вознаграждение), способное удовлетворить эту потребность;
- действие, необходимое для получения блага.

**Мотив** характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий.

Выделяют *поддерживающие и мотивирующие факторы*:

- люди, в большей степени мотивируемые задачей, меньше внимания обращают на комфорт; мотивируются достижением как личных целей, так и целей организации;
- люди, в большей степени мотивируемые окружающей обстановкой, могут избегать возможностей, которые лишат их зоны комфорта; они ориентированы больше на процесс, чем на задачу.

Если разработанная в организации система<sup>44</sup> мотивации входит в противоречие с поведенческими характеристиками реальных сотрудников, надо либо корректировать систему, либо менять сотрудников.

*Удовлетворенность работой* – это результат соотношения мотивирующих и поддерживающих факторов.

*Поддерживающие факторы* – это деньги, условия, инструменты для работы, безопасность и надежность.

К *мотивирующим факторам* относят признание, должностной рост, достижения, ответственность и полномочия работника.

**Если обе группы факторов отсутствуют, то работа становится невыносимой.** Присутствие поддерживающих факторов вызывает минимальную неудовлетворенность от работы.

**Если присутствуют только мотивирующие факторы, то сотрудник любит работу, но не может себе ее позволить.**

Работа приносит максимальную удовлетворенность, если обе группы факторов присутствуют.

Существуют различные **способы мотивации**, основными из которых являются следующие:

- **нормативная мотивация**, которая заключается в побуждении человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия (убеждения, внушения,

информирования, психологического заражения и т. п.);

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

- **стимулирование**, т. е. воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ (стимулов, побуждающих работника к определенному поведению).

Первые два способа мотивации являются прямыми, так как предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ – косвенным, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов (стимулов).

**Мотивация трудовой деятельности имеет следующие три особенности:**

1. Исполнитель является не только важным ресурсом организации. Он имеет, в отличие от материальных факторов производства, свои цели, ценности, представления, ожидания, потребности.

2. Мотивация имеет существенное отличие от других функций управления. При реализации мотивации как функции управления исполнительский персонал организации играет самую активную роль.

3. Набор и соотношение элементов системы мотивации различных людей существенно отличаются.

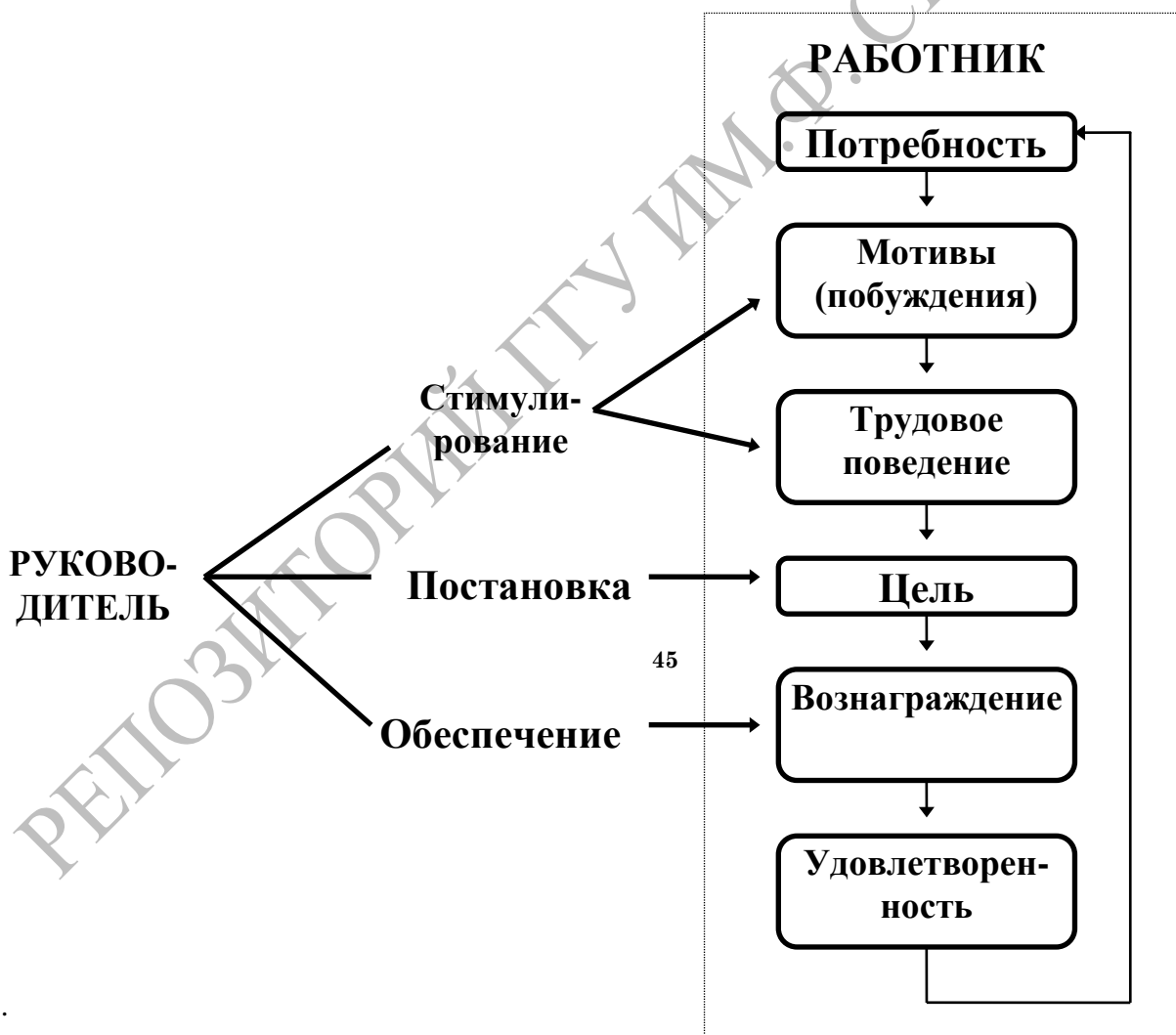


Рис. 3.4 Процесс мотивации

Поэтому руководитель может сформировать мотив труда, если:

- 1) в его распоряжении имеется некоторый набор благ, соответствующий потребностям его подчиненных;
- 2) он способен объяснить работнику, какие трудовые усилия необходимы для получения этих благ;
- 3) трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности;
- 4) у работника существует уверенность в том, что получение блага реально. Мотивы человека достаточно подвижны и разнообразны, но его поведение определяют наиболее значимые из них (*мотивационное ядро*.)

В мотивационное ядро входят:

- *мотивы обеспечения* (совокупность материальных средств, необходимых для обеспечения благополучия работника и его семьи);
- *мотивы призвания* (стремления работников реализовать свои потенциальные возможности в процессе трудовой деятельности);
- *мотивы престижа* (стремления работников реализовать свою социальную роль)

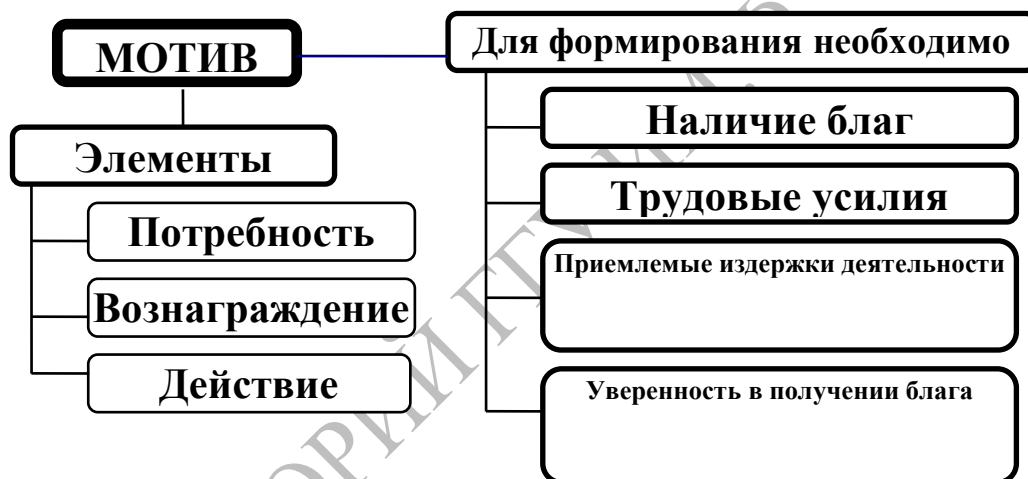


Рис. 3.5. Трудовая мотивация

Стимулирование труда как функция управления<sup>46</sup> персоналом предполагает использование различных форм и методов регулирования трудового поведения.



Рис.3.6. Классификация стимулов трудового поведения

**Материальные стимулы** могут быть денежными и неденежными.

**Нематериальные стимулы** более многообразны. Они подразделяются на: социальные, моральные, творческие и психологические.

**Социальные стимулы** связаны с потребностями работников в самоутверждении, со стремлением занять соответствующее общественное положение, с потребностью власти. Эти стимулы проявляются в предоставлении возможностей:

- участвовать в управлении производством и коллективом, вырабатывая и принимая решения;
- продвигаться по социальной (служебной и профессиональной) лестнице;
- заниматься престижными видами труда.

**Моральные стимулы** к труду связаны с потребностями работников в уважении со стороны окружающих (коллектива и руководства), в признании его как хорошего работника и нравственно одобряемой личности.

**Творческие стимулы** основаны на обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании, самовыражении. Повышение сложности трудовых процессов, решаемых работником задач, является основой для расширения сферы действия творческих стимулов.

**Психологические стимулы** вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Это одна из главных потребностей человека. Важное место среди психологических стимулов отводится социально-психологическому климату в трудовом коллективе. Он воздействует на работника посредством установившихся в коллективе норм отношений между людьми.

Другим признаком классификации стимулов являются **интересы**. Исходя из этого, стимулы подразделяются на **индивидуальные и коллективные** (в рамках предприятия).

**Индивидуальные стимулы** совпадают с материальными и нематериальными стимулами, поскольку интересы личности есть не что иное, как осознанные потребности.

**Коллективные стимулы** связаны с хозяйственной обособленности трудовых коллективов. Интересы коллектива не совпадают с общественными интересами, с одной стороны, и, с другой стороны, коллективные интересы не представляют собой простой суммы индивидуальных интересов отдельных работников.

### 3.5. Контроль и анализ как функции менеджмента.

**Управленческий контроль** – это одна из функций, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции управления (планирование, организация, руководство и мотивация). Функция контроля осуществляется с того момента, как создано предприятие и сформулированы его цели и задачи.

**Контроль** — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он состоит из установления норм, измерения результатов и проведения необходимых корректирующих мер.

47

#### **Цель контроля:**

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

#### **Сферы и объекты контроля:**

**Производство**- качество, энергозатраты, издержки. производительность и уровень использования оборудования.

**Финансы** -прибыль, ликвидность, денежная наличность, расходы, капитальные вложения.

**Персонал** – потери рабочего времени,заработная плата,социальные выплаты, безопасность труда, потери времени.

**Маркетинг** \_ объем продаж, торговые издержки, затраты на рекламу, удовлетворенность потребителей.

**Организация** – эффективность производственных и управленческих процессов.

Для осуществления контроля необходимо:

- 1) наличие планов, поскольку невозможно определить эффективность чьей-либо деятельности, если неизвестны ее цели;

2) наличие организационной структуры, поскольку для осуществления контроля необходимо знать, кто отвечает за данный участок работы; и самый несчастный руководитель - это тот, который знает, что в его организации или подразделении что-то происходит не так, как надо, но не знает, кто за это несет ответственность.

Для обеспечения контроля необходимо наличие:

- объективных и существенных контролируемых показателей;
- критериев, позволяющих классифицировать отклонения от показателей как существенные и опасные так и допустимые;
- системы и процедуры контроля.

В процедуре контроля выделяют следующие этапы:

1. Выработка стандартов( нормативов).
2. Сопоставление с ними реальных результатов (определение эффективности деятельности ).
3. Принятие необходимых корректирующих действий (корректировка отклонений).

Процесс контроля имеет следующие этапы:

**1. Установление нормативов**, которые:

- с одной стороны, можно рассматривать как критерии эффективности деятельности;
- с другой - как определенные планом результаты, характеризующие деятельность на каждом этапе достижения цели.

Нормативы должны удовлетворять следующим требованиям:

- 1) возможность проверки;
- 2) измеримость.

**Типы нормативов, используемых при контроле**

**Натуральные**, которые используются на производственном уровне организации, и которые характеризуют:

- количественные аспекты деятельности (использование материалов, затраты труда, предоставление услуг и производства товаров);
- качество используемых и производимых товаров.

**Затратные**, которые также используются на производственном уровне организации и характеризуют финансовые критерии эффективности производства:

- прямые и косвенные затраты на единицу продукции;
- издержки на рабочую силу;
- расход материалов на единицу продукции.

**Капитальные**, которые используются на уровне инвестиционной деятельности, и характеризуют эффективность капитальных вложений (например, прибыль на инвестированный капитал).

**Доходные**, которые используются на уровне организации в целом, характеризуют эффективность использования средств предприятия (например, объем продаж в денежном выражении).

**Программные**, которые используются при выполнении разовых программ и характеризуют успешность их выполнения (например, срок выполнения или использование выделенных средств).

**Нематериальные**, которые используются в том случае, когда невозможно использовать натуральные и стоимостные показатели. Они могут характеризовать различные показатели деятельности организации:

- компетентность сотрудников;
- результативность рекламной компании;
- результативность деятельности специалистов по связи с общественностью.

**Целевые**, которые характеризуют достижение конкретного результата и используются на уровне организации или ее подразделений.

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

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

- пересмотра или модификации целей и планов;
- перераспределения или уточнения заданий;
- выделения дополнительного персонала или других ресурсов;



- совершенствования систем подбора, стимулирования и обучения кадров;
- увольнения сотрудника.

Для того чтобы система контроля была эффективной, ее необходимо периодически оценивать.

**Критериями такой оценки могут быть:**

- выполнение задач контроля — контроль должен определять совпадения или отклонения в системе управления организацией; способствовать своевременному устранению отклонений, выработке эффективных решений. Для оценки системы контроля по этому критерию необходимо дать ответ на следующие вопросы: Спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные, а не тривиальные измерения? Представляет ли система контроля менеджерам информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках?
- экономичность контроля — нужно оценить расходы, связанные с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; затраты на персонал и технику контроля;
- эффект влияния на людей — необходимо выяснить, вызывает ли у работников применяемая система контроля положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции

**Виды управленческого контроля**

По времени осуществления выделяют: предварительный, текущий, заключительный контроль. **Предварительный контроль** осуществляется до фактического начала работы. Это входной контроль всех видов ресурсов, его цель — обеспечение требуемых условий для бесперебойной и качественной работы организации.

**Текущий контроль** выполняется на стадии хозяйственного процесса. Его цель — совершенствование деятельности, координация ее для достижения целей организации. Задача такого контроля — своевременно выявить и по возможности устранить отклонения, возникающие в ходе работы, от заданных параметров.

**Заключительный контроль** производится после выполнения работы. Это контроль итогов, его цели: формирование мотивационных вознаграждений; корректировка поведения руководителя, принимаемых решений; формирование планов на будущее на основе анализа результатов.

**Типы контроля:**

**Упреждающий контроль** (предотвращение нежелательных отклонений от нормы).

**Результирующий контроль** (констатирует полученные результаты, он не может исправить, но может не допустить подобного в дальнейшем).

**Линейный контроль** осуществляется директором предприятия, объединения или начальником промышленного объединения по отношению к предприятию, объединению. В первом случае субъект контроля является внутренним, а во втором – внешним. Эти субъекты решают общую задачу контроля – контролируемость состояния и поведения предприятия в целом.

**Функциональному контролю** подвергается не все состояние предприятия, а только некоторая группа характеристик. Он осуществляется, например, главным экономистом. Операционный контроль – контроль только одной какой-либо<sup>49</sup> характеристики состояния и поведения предприятия (например, соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы).

Контроль может быть **частным, общим, внутренним и внешним**. Название этих видов контроля показывает, в каких объемах и кем он осуществляется.

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

Руководители, придерживающиеся **авторитарного стиля** управления, намеренно делают процесс контроля видимым, указывают подчиненным, какие параметры их деятельности будут контролироваться. Основная цель такого контроля - не выявить ошибки подчиненных, а предупредить их, поскольку подчиненные, зная, что их контролируют, не будут принимать необдуманных решений и нарушать какие-либо правила.

#### 4. Технологическая функция менеджмента-коммуникации

##### 1. Информация и коммуникация в организации

##### 2. Коммуникационный процесс: элементы, этапы и особенности.

##### 3. Коммуникационные сети в организации.

##### 4. Коммуникационный стиль.

**Основные понятия:** информация и коммуникации; коммуникационная сеть; коммуникационный стиль; особенности межличностных коммуникаций; элементы и феномены коммуникационного процесса; виды и параметры информации в организации.

##### 1. Информация и коммуникация в организации.

**Информация** — факты, идеи, мнения, намеки, ощущения или восприятия, запахи, вкус, чувства, несущие новые знания.

**Информация** — источник власти, и ее умелое использование является одним из важнейших инструментов эффективного управления. Недостаток необходимой информации и избыток ненужных сведений снижают эффективность управления организацией. **Система коммуникаций должна обеспечивать оптимальный информационный обмен.**

Термин «коммуникация» происходит от лат. *communicatio* — общение, сообщение. Общаясь, люди вступают в определенное взаимодействие, обмениваются информацией. **Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает и то, что передается, и то, как это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей.**

**Коммуникация** – это процесс социального взаимодействия и обмена сообщениями, информацией между двумя и более людьми. Коммуникации - это устойчивая связь между участниками управленческого процесса, представляющая собой взаимозависимость этапов работы с информацией.

Коммуникации:

- обеспечивают передачу и получение информации;
- отражают ее восприятие, понимание и усвоение;
- осуществляют обмен специальными знаковыми образованиями (сообщениями), в которых отображены мысли, идеи, знания, опыт, ценностные ориентации, программы деятельности общающихся сторон;
- являются основным и связующим процессом в осуществлении управленческой деятельности;
- неэффективные коммуникации являются одной из главных причин возникновения проблем в управлении.

Коммуникации обеспечивают реализацию основных функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля.

Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к работе организации.

##### **Значение коммуникации в организации:**

Коммуникация — основное условие существования и развития организации.

Коммуникация осуществляет взаимодействие с внешней средой, определяя уровень и качество принятия управленческих решений.

Коммуникации характеризуют состояния внутренней среды организации путем обеспечения функционирования и взаимодействия людей, структуры, целей, технологии и задач организации. Коммуникация создает неформальную структуру в процессе функционирования организации и способствует сближению с ней формальной структуры.

##### **Цели коммуникации:**

Организовывать информационный обмен между субъектом и объектом управления.

Наладить процесс эмоционального и интеллектуального обмена управленческой информацией.

Установить взаимосвязь между людьми в организации.

Сформулировать общие взгляды на внутреннюю среду организации.

Организовать совместную работу коллективов с целью выполнения задач организации.

По взаимодействующим сторонам коммуникации можно классифицировать таким образом:

##### **1. организационные коммуникации:**

**внешние** (коммуникации организации с внешней средой),

**внутренние** (между подразделениями и уровнями управления), РИС 1а

**горизонтальные** (между подразделениями одного уровня управления),  
**вертикальные** (между уровнями управления),  
**по нисходящей линии** (от руководителя к исполнителю),  
**по восходящей линии** (от исполнителя к руководителю);

## **2. межличностные коммуникации:**

**формальные,**  
**неформальные.**

Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

- руководители тратят большую часть своего времени на коммуникации (по данным экспертов, около 75 — 95% времени), поэтому они заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;
- коммуникации необходимы для эффективного управления, хорошо налаженные коммуникации содействуют организационной эффективности;
- мастерство коммуникации необходимо также для выражения действительности авторитета и воли руководителя.

Функций коммуникации:

- **информативной функции** — передаче истинных или ложных сведений, играющей определенную роль в процессе принятия решений, так как позволяет предоставлять необходимую информацию для принятия решений, для идентификации и оценки возможных вариантов решений;
- **мотивационной функции** — побуждению работников к исполнению и улучшению работы путем управления их поведением, убеждения, внушения, просьб, приказов и т. д.;
- **контрольной функции** — отслеживанию поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;
- **экспрессивной функции** — способствованию эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и удовлетворение социальных потребностей.

К числу наиболее распространенных форм организационных коммуникаций относятся:

- устная форма передачи информации;
- письменная форма передачи информации;
- электронная форма передачи информации.

Для осуществления коммуникации необходимо наличие как минимум двух субъектов коммуникации, способных воспринимать информацию — видеть, слышать, осязать, ощущать запах и вкус и т.п.

**Субъектами** коммуникации могут выступать отдельные индивиды, группы людей и организации. Контакты между людьми носят **межличностный характер**. Межличностная коммуникация играет важную роль в процессе управления организацией, так как решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей, эффективность которого во многом определяет успех управления. В ходе межличностной коммуникации происходят определенные преобразования, которые могут влиять на содержание передаваемой информации. Межличностные коммуникации происходят в двух формах:

- **Вербальная коммуникация** – знаковая форма. Информация передается в знаковой форме системы общепринятых знаков (например, текст, голос как озвучивание потенциальной знаковой формы).
- **Невербальные коммуникации** – это незначающие формы коммуникаций, без использования слов как системы кодирования

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу. Они являются индикатором проявляемых чувств, поэтому невербальной информацией трудно манипулировать и ее трудно скрывать в межличностной коммуникации. От нее во многом зависит, каким образом будут интерпретированы слова. Установлено экспериментальными исследованиями, что слова (которым мы придаем такое большое значение) раскрывают лишь 7% смысла, 38% значения несут звуки и интонации, 55% – позы и жесты, выражение лица.

Из всех видов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством барьеров или преград, препятствующих эффективному восприятию информации получателем. Если барьеры непреодолимы, то информация получателем либо полностью отвергается, либо искажается.

Существуют разные типы невербальной коммуникации (табл. 4.1)

Основные типы невербальной коммуникации

Тип невербальной коммуникации	Пример
Движения тела	Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, позы
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура
Речь	Качественные характеристики голоса, грамотность речи, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т.п.
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манера поведения, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, чистота и опрятность, освещенность, шум
Использование времени	Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура использования времени, соотношение времени и статуса

Выделяют три типа барьеров препятствующих эффективному восприятию информации получателем: личностные, физические и семантические.

**Личностные барьеры** — это коммуникативные помехи, порождаемые человеческими эмоциями; системами ценностей; неумением слушать собеседника; различиями в образовании, поле, расе, социально-экономическом статусе, потребностях, интересах, накопленном опыте, психологическая несовместимость людей, участвующих в коммуникации.

**Физические барьеры** — это коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. Окружающая обстановка, шумы, невербальные средства коммуникаций способны препятствовать или, наоборот, содействовать восприятию, пониманию и усвоению передаваемой информации. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов (жесты, движение, позы, выражение лица, взгляды, улыбки, интонация, модуляция голоса, плавность речи, время, пространственное расположение и т.д.). Исследования показали, что 55% информации воспринимается через жесты, позы и выражение лица, 38% — через интонации и модуляции голосом и только 7% — через слова. Практически невербальная информация подавляет вербальную, и важнее не что говорится, а как говорится.

**Семантические барьеры** — различные значения, приписываемые разными людьми одним и тем же символам. Символы многозначны, и при выборе одного из них может возникнуть непонимание. Используемые в коммуникациях ограничения сужают возможность интерпретации и понимания сообщений и приносят субъективность в толкование информации. Особенно сложные проблемы могут возникнуть при построении коммуникаций между представителями разных культур. Обе стороны должны не только знать буквальные значения слов используемого языка, но и интерпретировать их в контексте использования

Повышению эффективности межличностных коммуникаций способствуют:

- тщательный анализ передаваемой информации, использование точных формулировок целей, критериев оценки действий, имеющихся ограничений;
- правильное использование жестов, интонаций;
- внимание к проблемам других, открытость;
- установление эффективной обратной связи, в частности, путем контроля понимания полученной информации либо первых результатов.

**2. Коммуникационный процесс: элементы, этапы и особенности.** Коммуникация (единовременный акт) — процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменить поведение последнего. Коммуникации (коммуникационный процесс) — обмен информацией между сторонами. Основной целью коммуникационного процесса служит обеспечение понимания информации, поступающей к потребителю посредством обмена, общения.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией. Поэтому коммуникации и называют связующими процессами.

По характеру восприятия информации коммуникации делятся:

- на прямые или целевые (цель сообщения заложена в его тексте),
- косвенные (информация заложена скорее «между строк»);
- смешанные.



РИС 2а 2б

Табл Содержание элементов коммуникационного процесса

Элемент коммуникационного процесса	Определение элемента коммуникационного процесса	Задачи элемента коммуникационного процесса
Источник	Создатель идеи (коммуникант), сообщения, информации	Выбор канала, средств связи и формы коммуникации
Сообщение	Информация, которую передает источник получателю	Выбор формы коммуникации. Кодировка информации
Канал (прямой и обратной связи)	Средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю и обратно	Техническое обеспечение передачи неискаженной (качественной) информации
Получатель	Коммуникант, ради которого функционирует коммуникация	Декодирование информации Выбор канала, средств связи и формы ответной информации

Коммуникационный процесс имеет следующие этапы:

1. отбор информации формирование идеи;
2. кодирование информации формирование сообщения
3. выбор канала связи и передача сообщения

Система коммуникаций должна обеспечивать оптимальный информационный обмен. В ходе межличностной коммуникации происходят определенные преобразования, которые могут влиять на содержание передаваемой информации. Нельзя недооценивать и **технические средства**, используемые в целях коммуникации. Важная характеристика коммуникаций — наличие каких-либо ограничений.

Следовательно, для коммуникации существенно:

- наличие *отправителя и получателя информации*;
- собственно информация ( что передается);
- *как* передается ( технические средство передачи)

**В процессе обмена информацией выделяют следующие базовые элементы :**

- **отправитель информации** (лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее);
- **сообщение в формализованном виде** (какое-то явление, событие и т. п.) и отображающее его сообщение (статья, радиопередача, телевизионный сюжет и т. д.);
- **средство передачи информации** (канал связи, код, используемый для передачи информации в знаковой форме (слова, картины, графики, ноты и т. п.), а также каналы, по которым передается сообщение от коммутатора к реципиенту (письмо, телефон, радио, телеграф и др);
- **получатель информации** (лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее);

• **эффекты коммуникации** (выраженные в изменении внутреннего состояния субъектов коммуникационного процесса, их взаимоотношениях).

**Средств передачи информации**- письмо, цветовые и звуковые сигналы, жесты, позы, тональности голоса, недосказанности и т.п. Средства коммуникации включают технические средства связи (телефон, телефакс, телекс, почту, электронную почту), а также служебные записки, отчеты, справочные и рекламные материалы.

Отправитель информации должен закодировать сообщение, получатель информации должен *раскодировать послание*. Для этого необходимо, чтобы кодовая система, использованная отправителем, была известна получателю. Важным элементом коммуникационного процесса является **обратная связь** — ответ получателя на послание. Она предоставляет возможность отправителю знать, дошло ли послание до адресата и в каком значении. **При реализации обратной связи получатель становится отправителем, а отправитель — получателем, и процесс коммуникации протекает в обратном направлении.**

Обратная связь осуществляется не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание. Она может быть прямой (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенной (например, снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты). Обратная связь свидетельствует об успехе или неудаче целей коммуникации.

Эффективная коммуникация устраняет причины непринятия послания

### **3. Коммуникационная сеть.**

Организационные коммуникации включают обмен информацией внутри организации между ее подразделениями. Участники таких коммуникаций образуют коммуникационную сеть - соединение подразделений организации с помощью коммуникационных потоков. Главная задача организационных коммуникаций - это не передача отдельных символов, конкретного сообщения, а формирование и совершенствование информационных потоков.

Совокупность каналов, с помощью которых взаимодействуют субъекты управления, образует его **коммуникационную структуру**. Последняя может быть **глобальной**, когда охватывает организацию в целом, и **локальной**, если относится только к одной ее части, например подразделению.

Система связи субъектов коммуникации с помощью информационных потоков образует **коммуникационную сеть**, которая концентрирует внимание на потоках информации, а не на содержании передаваемой информации. Она обеспечивает соединение участников коммуникационных процессов с помощью информационных потоков. Наиболее распространенными являются следующие коммуникационные сети :цепочная, звездная, иерархическая, многосвязная, веерная, круговая.

Коммуникационная сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных коммуникаций (связей).

**Вертикальные (линейные) связи** строятся по линии руководства от начальника к подчиненным.

**Горизонтальные связи** осуществляются между равными по уровням иерархии субъектами в организации.

**Диагональные связи** устанавливаются между работниками разных уровней, не связанными линейно (например, связь работника с начальником другого структурного подразделения, которому он непосредственно не подчиняется, и наоборот).

Задача формальной организационной структуры состоит в том, чтобы придать информационным потокам нужное направление. Возможности коммуникационной сети ограничивают взаимодействие субъектов, а размеры группы (подразделения) в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети.

Группы с равной численностью могут иметь различные типы коммуникационных сетей. При формальном, централизованном типе все коммуникации осуществляются через руководителя группы. Здесь обеспечиваются высокая скорость и точность передачи, хорошая организованность и четко выраженное лидерство. Однако при этом руководитель “подавляет” инициативу исполнителей. При максимально децентрализованном типе все члены группы имеют равное число коммуникационных связей. Это позволяет достичь хорошего микроклимата в коллективе. Но коммуникации при таком типе сети характеризуются медленной скоростью, низкой точностью, слабой организованностью, отсутствием лидерства. Централизованный тип коммуникаций более эффективен при решении сравнительно простых, хорошо структурированных задач. При решении сложных задач, требующих учета мнений всех членов группы, более эффективным оказывается

обращение к децентрализованным, или открытым, коммуникациям. Коммуникационная сеть в группе из десяти человек будет более сложной, чем в группе из трех человек.

Построение коммуникационных сетей отражается на эффективности, координации деятельности группы.

**Таблица 4.2**  
Зависимость потенциальных контактов от численности группы

	Численность группы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Количество потенциальных контактов	0	1	4	11	26	57	120	247	502	1013

*Примечание.* В таблице учтены как прямые двусторонние, так и прямые множественные контакты.

#### Рис4а и5а

В сетях типа «круг» коммуникация устанавливается только между рядом расположенными членами группы. В сетях типа «колесо» и «игрек» она может осуществляться только через одного субъекта коммуникации. Лицо, находящееся в центре, имеет больше коммуникационных связей чем другие члены группы, следовательно, получает больше посланий (информации), чаще признается другими членами лидером. Будучи более информированным, такой индивид оказывает больше влияния на других членов группы и обычно несет большую ответственность за передачу информации и принятие решений. Эти сети являются централизованными, они способствуют укреплению властных полномочий и доказали свою эффективность при решении простых проблем.

Сети типа «цепочка» уже включают и горизонтальные связи — элемент децентрализации. «Всеканалные» сети представляют полностью децентрализованные группы, они создают условия для открытых коммуникаций, потому используются, когда необходимо вовлечь всю группу в решение проблем. Другие образцы коммуникационных сетей сочетают различные варианты централизации и децентрализацию. Следует помнить, что организация коммуникационной сети через промежуточное звено увеличивает время передачи информации и способствует искажению ее содержания. Знание типов коммуникационных сетей важно для понимания отношений власти и контроля в организации, так как информация — источник власти, а ее централизация поддерживает властные полномочия. Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации предопределяет выбор коммуникационной сети.

**Сеть всех связей отражает реальную структуру организации и задача формальной организационной структуры состоит в том, чтобы придать информационным потокам нужное направление.** **4. Коммуникационные стили.**

Коммуникационный стиль понимается как способ построения коммуникаций, поведения, отношений с другими людьми. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностных коммуникациях, так же как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает предсказать то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

Способ, с помощью которого субъект коммуникационных отношений предпочитает строить обмен информацией, называется **коммуникационным стилем**. **Коммуникационные стили – это способ, с помощью которого субъект предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими субъектами**

Оценка стилей зависит от роли субъекта коммуникационных отношений в организации, но, как правило, она производится по таким переменным, как **открытость субъекта в коммуникации и адекватность обратной связи**.

Эффективность межличностных коммуникаций в значительной мере определяется коммуникационным стилем, то есть способом взаимодействия индивида с другими индивидами. Важными характеристиками этого стиля являются:

- 1) открытость индивида по отношению к другим членам организации;
- 2) адекватность обратной связи, то есть насколько часто и открыто индивид высказывает свои оценки поведения и действий коллег. Качественная двухбалльная оценка этих характеристик дает следующие возможные коммуникационные стили.

1. При низкой оценке обеих характеристик стиль может быть определен как “замыкание в себе”.

2. Стиль “открытие себя” имеет место при высокой открытости и низкой степени адекватности обратной связи.
3. Стили “реализация себя” соответствуют высокие оценки обеих характеристик. Ясно, что данный стиль наиболее предпочтителен в общении, однако и он имеет ограничения.
4. Стиль “защита себя” предполагает, что индивид часто и охотно высказывает другим свое мнение о них и их действиях, поведении. Однако сам он остается достаточно скрытным.
5. Компромиссным является стиль, когда индивид проявляет открытость лишь в том случае и в той мере, в какой это делают другие члены организации.

*Выделяют пять коммуникационных стилей:*

#### **1. Открытие себя**

- Этот коммуникационный стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи.
- Измеряется в диапазоне от среднего до максимального.
- Субъект идет на это, концентрируя, тем самым, внимание на себе, чтобы вызвать обратную реакцию на свое поведение.
- Недостаток стиля кроется в том, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его субъекта, он не слышит партнера.
- Принимая близко к сердцу реакцию других лиц на свое поведение, данный субъект может проявлять необузданные эмоции, что также мало способствует установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.

#### **2. Реализация себя**

- стиль, отличающийся как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью.
- Он считается наиболее продуктивным при коммуникации, но требует адекватной реакции обеих сторон, и поэтому его не всегда возможно реализовать.
- Его применению могут препятствовать личные качества участников, политика организации, разница в статусе субъектов коммуникационного процесса, ограничения, обусловленные нормами и формами коммуникации;
- В идеальных условиях он является самым желательным коммуникационным стилем, хотя ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т. п.) могут побудить субъекта, владеющего этим стилем, отказаться от него.

**Практика эффективной коммуникации выделяет именно этот стиль.**

#### **3. Замыкание в себе**

- Указанный коммуникационный стиль является обратной противоположностью второму.
- Он характеризуется одновременно как низким уровнем открытости, так и низким уровнем обратной связи.
- Субъект как бы изолирует себя от других, не давая познать себя.
- Его часто используют интроверты (люди с тенденцией больше обращать свой разум во внутрь себя).
- Недостаток стиля заключается в том, что субъект скрывает свои идеи, мнения, суждения, расположения и чувства к другим.

#### **4. Защита себя**

- Он широко используется в разведке, как правило для того, чтобы лучше узнать о других или более правильно оценить их.
- Стиль с низкой открытостью, но высоким уровнем обратной связи.
- Он позволяет лучше узнать других и оценить обстановку, поэтому часто используется руководителями в процессе управления;
- Такой субъект любит обсуждать других, но мало для них открыт, любит больше слушать, но не любит обсуждать свои качества, особенно плохие.

#### **5. «Торговаться» за себя**

- Указанный стиль обычно используется людьми, умеющими «продавать» себя.
- Он характеризуется умеренной открытостью и умеренной обратной связью.
- Участник коммуникации приоткрывается ровно настолько, насколько и его партнер по коммуникации.
- Этот стиль часто используется в процессе деловых переговоров. С его помощью может быть постепенно осуществлен переход к стилю «реализация себя»



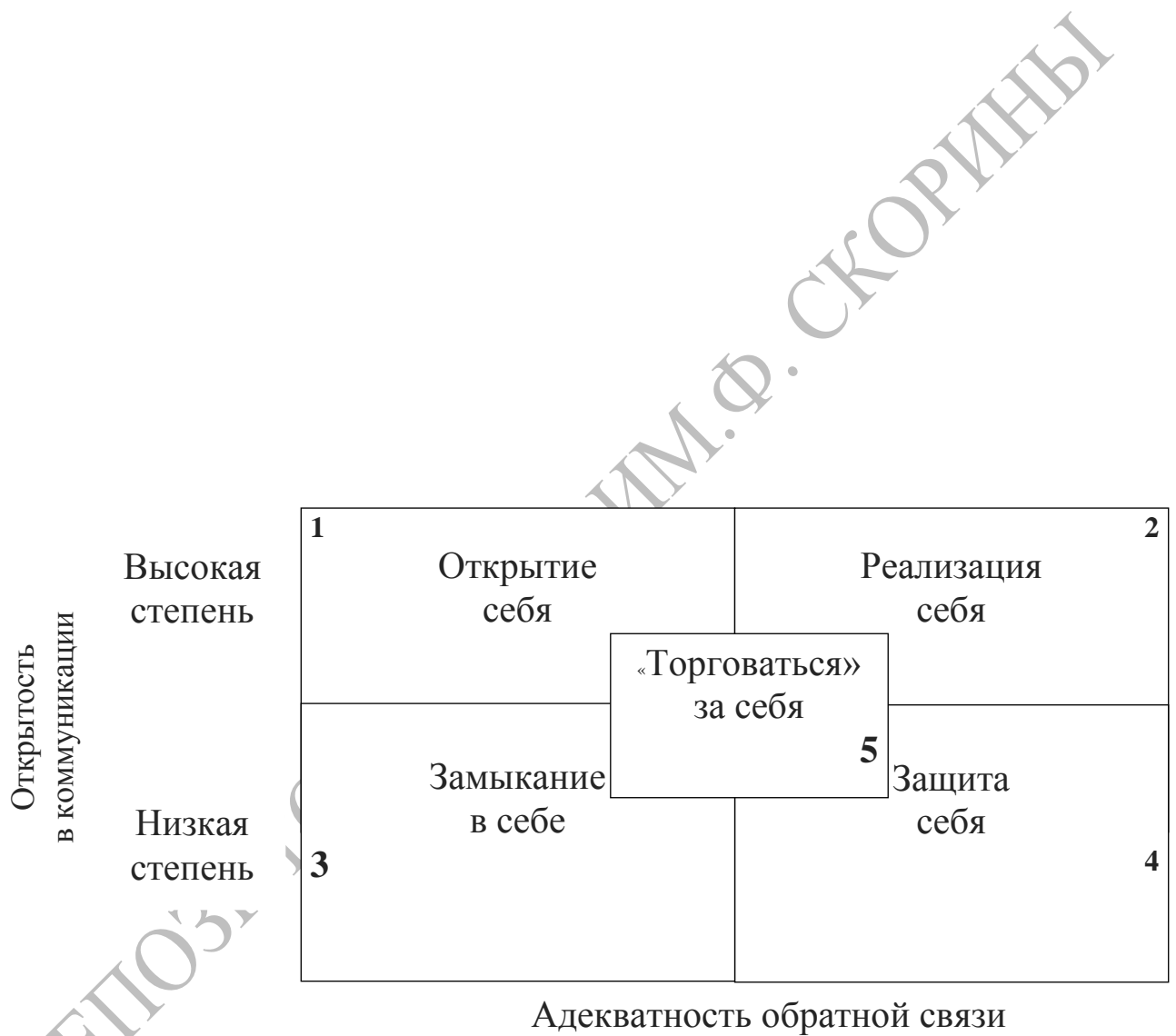


Рис.5.2.Виды коммуникационных стилей.

## Тема 6 Проектирование организации.

### 1 Организационные структуры менеджмента и элементы проектирования организации.

#### 2. Основные типы организационных структур : понятие, элементы и общие характеристики.

#### 3. Разновидности механистических и органических организационных структур.

#### 4. Новые подходы к проектированию организационной структуры.

**Основные понятия:** организационная структура менеджмента; основные подходы к классификации организационных структур; механистические структуры; адаптивные структуры; элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи и координация; масштаб управляемости и контроля; иерархизация и звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация).

### 1 Организационные структуры менеджмента и элементы проектирования организацию

#### 3.3. Структурирование управления организационными системами

Часть деловой организации, реализующая функции управления, состоит из многих взаимодействующих звеньев и представляет собой управляющую систему, обеспечивающую в рамках организации выполнение ряда специфических функций. Напомним, что термин организация предусматривает определение порядка взаимодействия отдельных элементов, входящих в состав организационной системы.

На сегодняшний день основным принципом построения любых организационных систем - биологических, технологических, социальных - является иерархия. Термин "иерархия" в буквальном переводе с греческого - священная власть (hierarchy = hieros + arhe) - был введен в употребление полтора тысячелетия назад, в V веке нашей эры и применялся для характеристики организации христианской общины.

По мере общественного развития употребление данного термина и трактовка его смысла претерпели определенные изменения. Нас будет интересовать применение принципа иерархии к социальным системам, в том числе и к деловым организациям.

В современной теории организации понятие "иерархия" применяется, в основном, для отражения вертикального подчинения между различными уровнями управления организацией: иерархия властных полномочий, иерархия функций и функциональных обязанностей - соответственно подчинение по службе, функциональное подчинение.

С иерархией властных полномочий тесно переплетается распределение ответственности и компетенции, связанных с деятельностью организации. Отношение подчинения или отсутствие такового удобно описывается с помощью графического отображения, которое строится по следующему принципу: если звено Б системы подчиняется звену А, то это обозначается стрелкой, направленной вниз, а если звенья Б и В связаны между собой определенной системой взаимодействия на одном уровне, то эта связь отображается горизонтальной линией (рис. 3.6).

58



Рис. 3.6. Графическое отображение вертикальных и горизонтальных связей в системе

Очевидно, что в сложных структурах управления такое деление носит чисто условный характер. В рамках деловой организации иерархия предусматривает распределение полномочий властного или функционального характера не только по вертикали, но и по горизонтали.

Взаимодействие по горизонтали обусловлено, в частности, разделением функциональных обязанностей. Так например, плановый и коммерческий отделы, бухгалтерия и отдел кадров находятся на одном уровне в иерархической схеме распределения властных полномочий. По роду выполняемых функций они находятся в контакте друг с другом. В схеме функционального взаимодействия это будет отражено наличием горизонтальных связей между ними.

Линейно-функциональная структура управления (Рис. 3.9) основана на так называемом "шахтном" принципе построения и специализации управленческого процесса в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя - функциональных руководителей. К их числу относятся: коммерческий директор, заместители директора по кадрам, по производству, руководители информационного отдела, отдела маркетинга и т.д.

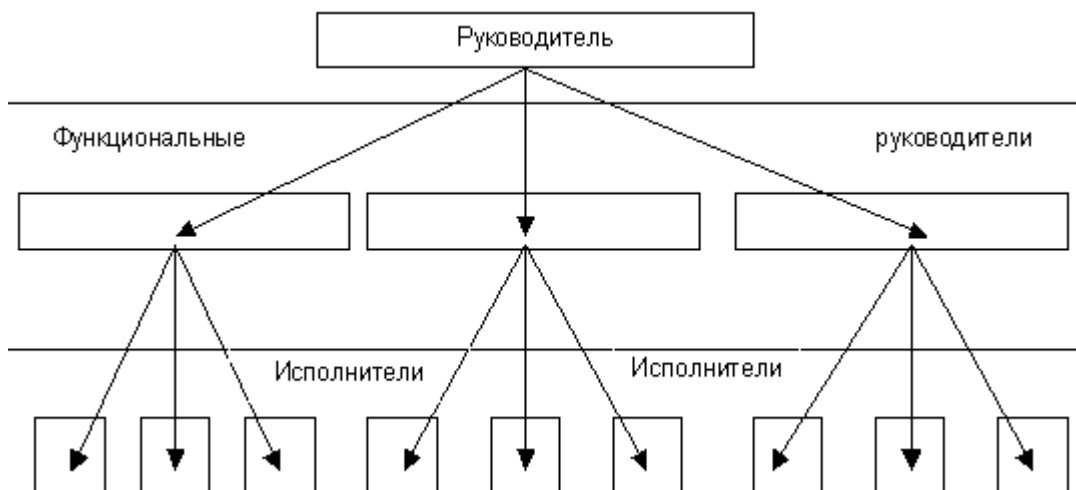


Рис. 3.9. Линейно-функциональная структура управления

Линейно-штабная структура управления (Рис. 3.10.) представляет собой комбинированную структуру, сочетающую свойства линейных и линейно-функциональных структур. Она предусматривает создание специальных подразделений (штабов) в помощь линейным руководителям для решения тех или иных задач. Эти штабы готовят руководителю проекты решений по соответствующим вопросам. Штабы не наделяются исполнительной властью. Руководитель сам принимает решение и доводит его до всех подразделений. Штабная схема наиболее целесообразна, если необходимо осуществлять линейное управление (единоначалие) по ключевым позициям организации.



Рис. 3.10. Линейно-штабная структура управления

Матричная структура управления (Рис. 3.11) представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Матричная схема применяется при сложном, наукоемком производстве товаров, информации, услуг, знаний.

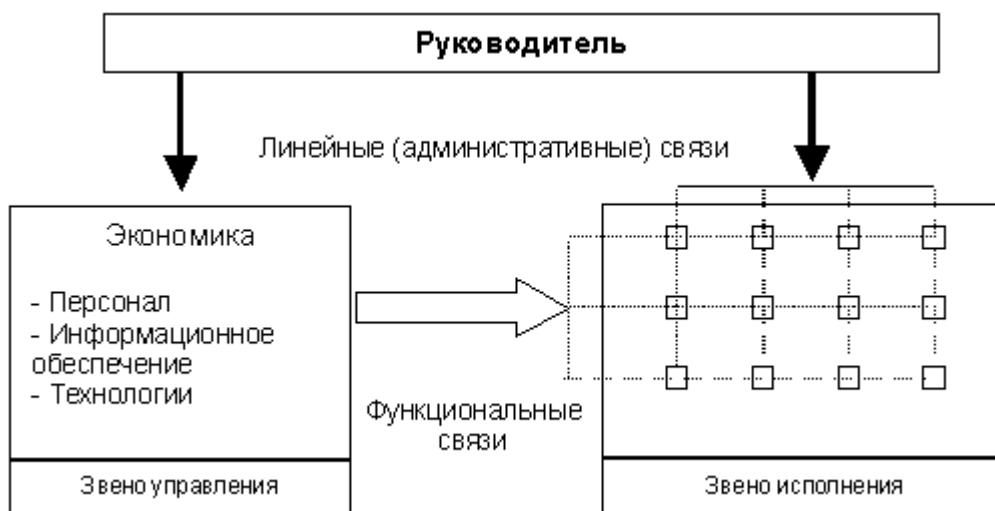


Рис. 3.11. Матричная структура управления

Программно-целевая структура управления предусматривает создание специальных органов управления краткосрочными и долгосрочными программами. Она ориентирована на обеспечение всей полноты линейных полномочий в рамках реализуемых программ.

Продуктовая структура управления является одним из вариантов программно-целевой структуры. Она предусматривает возложение на руководителя, ответственного за программу выпуска конкретного продукта, всей ответственности за качество и сроки выполнения работ. Этот руководитель наделяется всеми правами распоряжения в части производственной, сбытовой и вспомогательной деятельности, связанной с изготовлением конкретного продукта или ассортимента продуктов.

Проектная структура управления формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе управления или в организации в целом, например, модернизация производства, освоение новых технологий, строительство объектов и т.п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения - проектной команды, работающей на временной основе.

Функционально-объектная структура управления предусматривает выделение в функциональных подразделениях наиболее квалифицированных специалистов, которые в дополнение к их функциональным обязанностям назначаются руководителями конкретных работ или объектов в данном подразделении. Внутри подразделения эти специалисты являются старшими при выполнении порученной работы не только в рамках постоянно закрепленных за ними функций, но и по всем другим вопросам.

Разновидностью иерархического типа организации управления является весьма сложная и разветвленная структура, получившая название дивизиональной структуры управления (от английского слова division - отделение), первые разработки которой относятся к 20-м годам, а пик практического использования - к 60-70-м годам XX столетия.

Необходимость новых подходов к организации управления была вызвана резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды. Первыми перестройку структуры по этой модели начали крупнейшие организации, которые в рамках своих гигантских предприятий (корпораций) стали создавать производственные отделения, предоставив им определенную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. При этом администрация оставляла за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций и т.д. Поэтому этот тип структуры нередко характеризуют как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля).

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация); по ориентации на потребителя (потребительская специализация);

по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения могут рассматриваться как "центры прибыли", активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

В то же время дивизиональные структуры управления приводят к росту иерархичности, т.е. вертикали управления, связанной с необходимостью формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, групп и т.п., в которых управление строится по линейно-функциональному принципу. Дублирование функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

В условиях рыночной экономики и острой конкурентной борьбы наиболее интенсивно развиваются структуры управления органического типа. Главным достоинством таких гибких структур является их способность быстро приспосабливаться к меняющимся внешним условиям и изменению целевых установок.

К гибким структурам можно отнести проектные и матричные структуры. Для них характерна самостоятельная работа отдельных подразделений, что дает возможность руководителям подразделений самим принимать решения и налаживать функциональные связи по горизонтали.

Несмотря на то, что иерархические структуры управления в настоящее время признаны во всем мире наиболее эффективными, они обладают рядом существенных недостатков, а именно: порождают между людьми отношения подчинения, зависимости экономического и социального характера; дают преимущественное право одним работникам принимать решения в отношении других, ставя последних в личную зависимость от первых; допускают, чтобы меньшинство принимало решение за большинство; не позволяют полностью регламентировать деятельность работника управленческого звена;

Каждая организация представляет собой сложную технико-экономическую и социальную систему, основная задача которой производить востребованные на рынке товары и услуги. Организация для выполнения этой роли должна обеспечить наиболее оптимальное взаимодействие между персоналом для производства товаров с учетом его индивидуальности и специфики. Это достигается за счет формирования организационной структуры управления (менеджмента) организации (ОСУ), отражающую ее индивидуальность и специфику. Основным методом организационного проектирования является **системный подход**, который предполагает:

- определение целей организации;
- формирование задач, необходимых для достижения целей;
- определение критериев эффективности организационной структуры;
- распределение прав и ответственности между руководителями по вертикали;
- формирование системы связей;
- регламентация структур.

61

**Построение организационных структур осуществляется в последовательности :**

- определение состава и содержания функций менеджмента на предприятии;
- оценка трудоемкости выполнения отдельных работ и операций;
- расчет численности работников для каждой функции менеджмента;
- формирование структурного подразделения в пределах рассчитанной численности;
- ● определение необходимого количества уровней управления;
- распределение работников по уровням;
- составление (изменение) положений о структурном подразделении, разработка должностных инструкций.

Этот процесс называется проектированием организации.

**Проектирование организации** связано с принятием руководством решений, относящихся к таким элементам как:

- разделение труда и специализация,
- департаментизация и кооперация,

- связи в организации и координация,
- масштаб управляемости и контроля,
- иерархия в организации и ее звенность,
- распределение прав и ответственности,
- централизация и децентрализация,
- дифференциация и интеграция,

### **Разделение труда и специализация**

**Разделение труда** -разделение работы на ряд составных частей (участков) и ее распределение между разными исполнителями.. Разделение труда может осуществляться между работниками или частями организации.

**Специализация** — это разделение труда и закрепление постоянного участка работы за конкретным исполнителем (работником или частью организации). Поэтапное разделение работ в организации, начиная с поступления ресурсов и заканчивая выходом продукта (например, снабжение, планирование, производство, сбыт и т.п.), называют **горизонтальной специализацией**.

Развитие специализации в организации ограничивается возможностями координации деятельности работников.

### **Департаментизация и кооперация,**

Данная проблема решается с помощью **департаментизации** — организационного обособления исполнителей схожих работ, т.е. объединения исполнителей в группы. Используя департаментизацию, организация может расширяться практически без ограничений.

В рамках этого процесса **согласованность** действий отдельных исполнителей обеспечивает **кооперация**.

Основными подходами к группированию специализированных работ в организациях являются **группирование вокруг ресурсов** и **группирование вокруг результата деятельности**.

В зависимости от степени ориентации на одно из этих направлений выделяются типы **департаментизации**:

- **линейная департаментизация** - предполагает относительную автономность в работе, характеризуется простой одномерностью связей (только вертикальные связи). Она используется при отсутствии ярко выраженного предпочтения специализации, когда выполняемые работы однотипны, а исполнители не дифференцируются. Линейный тип департаментизации может осуществляться **по численности** (в армии — рота, взвод, отделение, в учебных заведениях — курсы, потоки, группы); **по времени** (на производствах, связанных со сменностью или сезонностью); **по территории; по природному фактору**.

- **функциональная департаментизация**: возникает с развитием специализации работы, связанной с получением и распределением ресурсов в организации. Она может осуществляться: **по функциям, по ресурсам** (кадры, снабжение, производство, финансы, маркетинг, НИОКР); **по технологии** (гальваника, фрезерование, токарные работы, сварочные работы, напыление), т.е. по типу используемого в технологии оборудования; **по процессу** (штучное, серийное, массовое, опытное производство), т.е. по типу производства.

- **департаментизация по результату**: группирование работ вокруг конечного результата. В организации создаются относительно автономные части, ориентированные на продукт, потребителя или рынок.

Департаментизация **по продукту** осуществляется вокруг конечного продукта или группы продуктов; **по потребителю** — вокруг конечного пользователя продукции; **по рынку** — по отношению к географическим или отраслевым рынкам производства и продаж.

- **матричная (смешанная) департаментизация**: используется, если проблема адаптации к внешней среде эффективно не разрешается в рамках отдельных направлений. Естественным выходом из этого положения становится

использование преимуществ группирования работ по ресурсам и результату одновременно. (Табл )

Таблица 4.1

Группирование подразделений по продукту	Функциональные подразделения			
	Производство	Маркетинг	Финансы	НИОКР
Продукт А				
Продукт В				
Продукт С				

**Функциональная, или техническая,** часть матрицы отвечает за развитие персонала, обеспечение работы спецификациями (техническими условиями, технологической документацией, нормами и нормативами, инструкциями, положениями и т.п.), техническим руководством, квалифицированными кадрами. **Продуктовая, или административная,** часть матрицы отвечает за планирование работы, управление и оценку результатов, выполнение рабочих операций, достижение поставленных целей. Эффект от комбинации этих двух начал достигается поддержанием баланса между техническими целями (насколько хорошо работа выполнена) и целями административными (какая работа сделана и во сколько обошлось ее выполнение).

Равновесие достигается путем переплетения вертикальных (административная часть) и горизонтальных (техническая часть) связей и коммуникаций. Специалисты функциональных подразделений закрепляются на формальной основе за определенным продуктом, поэтому они должны подчиняться двум руководителям.

#### ♦ Связи и координация.

Чтобы обеспечить функционирование организации как единого целого, необходимо координировать деятельность ее частей.

**Координировать** — означает приспособлять средства к цели, согласовывать все операции между собой, придавать вещам и действиям необходимые пропорции. Координация является основой структуры организации, которую обычно представляют как совокупность устойчивых связей и функцию двух переменных — прав и информации.

**Связь** обеспечивает возможность взаимодействия каких-либо частей. Она осуществляется через каналы коммуникации. Посредством связи происходит координация ролей и деятельности.

Наиболее часто классифицируют следующие типы связей в организации: **вертикальные и горизонтальные; линейные и функциональные; формальные и неформальные; прямые и косвенные.**

**Вертикальные связи** соединяют иерархические уровни в организации, действуют постоянно, формализуются и отражают распределение полномочий по уровням управления. В рамках вертикальных связей решаются проблемы власти и влияния. Эти связи являются каналами передачи распорядительной и отчетной информации, обеспечивают стабильность в деятельности организации.

**Горизонтальные связи** соединяют две или более равные по положению в иерархии или статусу части (или членов) организации.

**Линейные связи** — отношения, в которых руководитель реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными. Эти связи идут

**Функциональные связи** обеспечивают в процессе координации информационный обмен **совещательного** характера. В организационной иерархии они направлены от подчиненного к руководителю и имеют форму совета, рекомендации, предложения альтернативы и т.п.

**Прямые связи** используются для координации деятельности через

непосредственное воздействие на объект управления (исполнителя или процесс). Наиболее очевидный пример — связь руководителя с подчиненными.

**Косвенные связи** обеспечивают координацию деятельности подразделений и исполнителей не прямым воздействием, а посредством формирования условий, в которых осуществляется та или иная деятельность. Пример — связь между разными подразделениями, не подчиненными друг другу, при которой рекомендации общего характера одного из них обязательны для исполнения другими.

**Формальные связи** — это связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами. На практике формальные связи в организации отражаются в должностных инструкциях, особенно в части описания характера отношений между различными должностными

**Неформальные связи** — это неформализованные контакты между людьми в организации, не зависящие от их должности или участка работы. Они существуют всегда, так как предусмотреть все возможные варианты координации деятельности в рамках должностных инструкций практически невозможно.

### **Масштаб управляемости и контроля**

В процессе проектирования организации необходимо установить масштаб управляемости и контроля, т.е. определить, сколько людей и работ можно объединить под началом одного руководителя, чтобы обеспечить эффективную работу. Масштаб управляемости и контроля преимущественно оценивается посредством определения количества потенциально возможных межличностных контактов между руководителем и подчиненными.

Выделяют три типа межличностных контактов в организации:

1-й тип — контакты между руководителем и конкретным подчиненным (прямые двусторонние);

2-й тип — контакты руководителя с двумя и более подчиненными (прямые множественные);

3-й тип — контакты между подчиненными, включающие как прямые двусторонние, так и прямые множественные. На практике преимущественно действуют усредненные нормативы: на высшем уровне управления рекомендуется иметь 4—7 подчиненных; на нижнем — от 15 (при выполнении разнообразных работ) до 30 (при выполнении простых взаимосвязанных или одинаковых работ).

В настоящее время для определения оптимального масштаба управляемости используется ситуационный подход, основанный на анализе факторов, влияющих на масштаб управляемости. Чаще всего оцениваются следующие факторы:

- схожесть работ;
- территориальная удаленность работ;
- сложность работ;
- уровень подготовки подчиненных;
- уровень профессионализма руководителя.

### **Иерархия и звенность.**

♦ Расположение частей целого в порядке возрастания или убывания называется *иерархией*. В организации она отражает структуру власти, т.е. систему соподчиненности *уровней управления* — частей организации, обладающих определенной самостоятельностью в принятии решений (без обязательного согласования с выше- или нижестоящими частями организации).

Количество уровней управления характеризует *звенность*, непосредственно влияющая на эффективность осуществления линейных и функциональных связей в организации. Функциональные подразделения могут включаться в число уровней управления, если они на практике реализуют линейные связи. В этом случае связи рассматриваются с точки зрения принимаемых решений, а количество уровней управления определяется факторами координации — реализуемыми правами и обменом информацией.

♦ **Централизация и децентрализация.** Решение проблем организации через распределение прав и ответственности по вертикали управления



обеспечивается посредством централизации и децентрализации.

*Централизация* — это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией.

*Децентрализация* — это передача или делегирование прав принятия решений и ответственности за их результаты на нижние уровни управления.

В любой организации данные способы не исключают, а дополняют друг друга. Например, при централизации на высшем уровне управления концентрация полномочий может потребовать определенной децентрализации в силу ограниченных возможностей руководителя — введения заместителей по направлениям.

На степень централизации и децентрализации оказывают влияние следующие факторы:

- *стоимость принимаемых решений* — в пределах какой суммы тот или иной руководитель может принимать решения;
- *единообразие политики* — использование при принятии решений стандартизированных процедур, одинаковых для всех субъектов одного уровня управления;
- *размеры организации* — рост организации отражается увеличением масштаба управления, что может потребовать децентрализации;
- *организационная культура* — высокая организационная культура способствует расширению децентрализации, а низкая — централизации;
- *философия управления высшего руководства* — субъективное мнение высшего руководства о преимуществах централизации или децентрализации часто предопределяет выбор системы;
- *стремление частей к самостоятельности* — появление и нарастание различий между организацией как единым целым и ее структурными подразделениями может вызвать стремление структурных подразделений приобрести определенную самостоятельность;
- *наличие соответствующих кадров* — отсутствие у руководителей нижестоящих уровней готовности и способности взять на себя большую ответственность препятствует децентрализации;
- *развитие техники контроля* — широкое использование в организации электронных информационных систем резко снижает искаженность информации и способствует переходу к децентрализации;
- *степень разделения труда* — разделение труда структурных подразделений организации по результатам (продукту, потребителю, территории) благоприятствует развитию децентрализации;
- *тип предпринимательства* — каждый бизнес имеет свою динамику, обусловленную скоростью изменений. Высокая динамика бизнеса в больших организациях требует децентрализации;
- *изменения внешней среды*. — государственная политика в области монополизации, налогообложения и т.д. может способствовать развитию централизации либо децентрализации.

### **Распределение прав и ответственности.**

В организации осуществляется распределение прав и ответственности (полномочий) по уровням управления. При формировании системы полномочий используются два подхода, основывающихся:

- на принципе единства подчинения;
- на двойном или множественном подчинении.

*Принцип единства подчинения* состоит в том, что работник должен получать распоряжения по работе только от одного начальника. При этом система соподчиненности строится так, чтобы права и ответственность вышестоящего руководителя поглощали незначительную часть прав и ответственности нижестоящего руководителя. Такая система отличается высокой четкостью в фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня, что позволяет легко найти ответственного за неудачу в организации. Однако в рамках функциональной департаментизации она ослабляет функциональные права.

*Принцип двойного (множественного) подчинения* предполагает, что права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают

права и ответственность нижестоящих руководителей.

Такая система допускает наличие двух и более лиц, имеющих одинаковые полномочия относительно объекта управления, что значительно усложняет поиск ответственного за результаты. Решения могут приниматься на самом высоком уровне, устанавливается тотальный контроль. Все это присутствует при функциональной и матричной департаментизации.

### **Дифференциация и интеграция.**

На отношения между подразделениями помимо прочих факторов влияют степень различия между подразделениями, т.е. дифференциация, и степень требуемого сотрудничества подразделений, т.е. интеграция.

**Дифференциация** — это деление работ между подразделениями, при котором каждая из выделенных работ получает степень завершенности, необходимую для ответа на требования институтов внешней среды, находящихся в непосредственном соприкосновении с организацией.

**Интеграция** означает уровень сотрудничества между частями организации, обеспечивающий достижение ею целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции задается разделением и взаимозависимостью работ в организации

**Организационная структура менеджмента** представляет собой совокупность органов управления и существующих между ними должностных и информационных связей: **технологических, экономических, организационно-административных и социально-психологических**.

Элементами организационной структуры менеджмента являются:

- **организационные роли**, выполняемые сотрудниками;
- **звенья** (подразделения) организации в которые они объединены;
- **уровни (ступени)** иерархии управления и подчинении.

## **2. Алгоритм проектирования организационной структуры корпорации**

Алгоритм проектирования организационной структуры корпорации состоит из следующих этапов:

Этап 1. Определение общего типа организационной структуры.

Этап 2. Определение типов управленческого воздействия для диверсифицированных бизнесов.

Этап 3. Установление видов желаемой синергии и способов ее реализации.

Этап 4. «Привязка» организационной структуры корпорации к стилю руководства высшего менеджмента.

Этап 5. Определение систем вознаграждения в аппарате корпорации.

**Этап 1.** Определение общего типа организационной структуры

**Общий тип организационной структуры корпорации зависит прежде всего от типа взаимодействий производственных подразделений корпорации.** Можно применить следующее правило:

Если в корпорации существуют производственные подразделения, которые получают от других подразделений корпорации более 80% своих материалов и сырья, и на такие подразделения приходится более 80% общего объема текущих затрат корпорации, то **следует выбирать функциональную структуру.**

Если в корпорации существуют производственные подразделения, которые получают от других подразделений корпорации более 80% своих материалов и сырья, и на такие подразделения приходится более 50% общего объема текущих затрат корпорации, то **следует выбирать смешанную структуру — основной бизнес управляется по функциональному принципу, а вспомогательные и прочие подразделения — по дивизиональному принципу.**

**Во всех остальных случаях следует применять дивизиональную структуру управления.**

При функциональной структуре управления корпорация берет на себя функции производственной координации и сбыта продукции, а также дополнительные обеспечивающие функции (снабжение, кадры, финансы). В функциональной структуре все подразделения имеют статус центров издержек или центров расходов, и лишь сбытовые подразделения получают статус центров доходов. Центром инвестиций оказывается корпорация в целом.

**В дивизиональной структуре управления большинство подразделений ведут производство и сбыт самостоятельно и являются центрами прибыли либо центрами инвестиций. Соответственно, основные управленческие функции децентрализуются.**

В смешанной структуре выделяются отдельные подразделения в статусе центров прибыли или центров инвестиций для вспомогательных видов деятельности (снабжение, ремонт) или «некорневых» бизнесов. Основной бизнес корпорации находится в функциональной системе управления.

**Этап 2.** Определение типов управленческого воздействия для диверсифицированных бизнесов

Если подразделения корпорации имеют невысокий уровень производственной кооперации и функционируют на обособленных рынках, то возникает задача определения оптимального уровня воздействия корпорации на данный бизнес.

#### **Основные инструменты воздействия:**

Стратегический контроль — помощь в поиске новых моделей ведения бизнеса, поддержка в выходе на новые рынки и в выявлении и развитии конкурентных преимуществ, привлечение стратегических партнеров.

Финансовый контроль — одобрение годового бюджета бизнеса, контроль его исполнения и контроль за расходованием средств на реализацию проектов. Проведение периодических финансовых проверок с целью улучшения системы финансового и управленческого учета и контроля за эффективностью использования выделяемых (привлекаемых) средств.

Инвестиционный контроль — анализ и разработка проектов, целевое финансирование особо перспективных проектов, управление совместными проектами с другими бизнесами или с иными корпорациями.

Операционный контроль — одобрение значительных сделок, в том числе рассмотрение и утверждение проектов взаимных поставок между бизнесами корпорации. Содействие в организации маркетинговой и сбытовой деятельности.

Кадровая политика — подбор руководителей высшего звена, помощь в обучении руководителей и специалистов.

Политическая помощь — помощь во взаимодействии с органами власти и другими элементами внешней среды.

Информационная поддержка — обеспечение доступа к информационным ресурсам корпорации.

**Основными факторами, определяющими вариант типа управленческого воздействия, являются:**

1. Темпы изменения ситуации в бизнесе:

технологической ситуации;

рыночной ситуации;

политической ситуации (форм и методов государственного регулирования).

2. Уровень менеджмента:

степень слаженности работы управленческой команды направления бизнеса, предприятия;

эффективность организации и внутреннего построения системы управления бизнеса.

3. Финансовая самодостаточность направления бизнеса по текущим операциям.

4. Доступность для бизнеса внешних финансовых средств для развития.

5. Степень лояльности руководителей бизнеса к штаб-квартире и совету директоров.

**Чем выше уровень данных пяти факторов, тем ниже должна быть степень вмешательства высшего руководства корпорации в текущую деятельность бизнеса.**

6. Степень участия корпорации в акционерном капитале предприятий бизнеса.

7. Уровень необходимой поддержки в области безопасности, отношений с государственными органами и формирования позитивного общественного имиджа со стороны корпорации для нормального функционирования бизнеса.

8. Интерес членов Совета директоров к техническим вопросам функционирования бизнеса (увлеченность бизнесом данного направления).

**Чем выше уровень показателей 6-8, тем выше оказывается уровень вмешательства руководства корпорации в деятельность бизнеса.**

**Этап 3. Установление видов желаемой синергии и способов ее реализации**

Когда определены способы воздействия корпорации на отдельные виды бизнеса, возникает вопрос о желаемых уровнях взаимосвязей между существующими бизнесами и способах поддержки данных взаимосвязей.

**Возможные виды взаимосвязей, и, соответственно, области потенциальной общекорпоративной синергии:**

Производственная синергия — установление ранее не существовавших либо прерванных взаимных поставок между бизнесами корпорации.

Инновационная синергия — распространение ценных идей внутри корпорации, совместная реализация новых проектов.

Кадровая синергия — переход менеджеров из одного подразделения в другое (также временно) для решения проблем другого бизнеса.

Каждая из отмеченных видов синергии может реализовываться в различных формах:

**Автоматическая форма** означает, что взаимосвязи устанавливаются путем непосредственных контактов между различными бизнесами, без участия (а то и без ведома) центрального аппарата корпорации.

**«Канальная» форма** означает, что штаб-квартира корпорации должна определить и поддерживать эффективный способ коммуникации между бизнесами (например, регулярные совещания главных инженеров отдельных автономных подразделений) для появления желаемой синергии.

**Принудительная форма** необходима в случаях, когда выгоды от кооперации видны для корпорации в целом, но неочевидны для отдельных бизнесов. Тогда штаб-квартира корпорации должна руководить

взаимосвязями бизнесов, например, добиваться «принудительного» распространения тех или иных управленческих инноваций.

Сразу отметим, что вопрос является не объективным, а субъективным— если корпорация желает взаимосвязей между бизнесами, то она должна их устанавливать и руководить ими через определенные процедуры и структуры управления. Однако корпорация (или ее высший менеджмент) может не желать «утяжеления» корпоративной структуры и вполне вольна либо вообще игнорировать возникающие взаимосвязи между бизнесами, либо ограничивать свое внимание лишь синергией, проявляющейся в «автоматической» форме.

**Этап 4.** «Привязка» организационной структуры корпорации к стилю руководства высшего менеджмента

Организационная структура корпорации должна быть комфортной для работы, по крайней мере, высшего менеджмента. Это означает, что необходима «привязка» организационной структуры к персональному стилю высшего руководителя корпорации.

Так, главное для **руководителей-«экспертов»** — работа с документами. Таким образом, организационная структура должна обеспечить подобного руководителя необходимым числом документов — служебных записок, аналитических отчетов, детальных предложений со стороны бизнес-единиц, письмами предполагаемых партнеров и т.д. и т.п. Это само по себе предполагает значительную формализацию управления, превалирование письменных каналов коммуникации, а также значительного аналитического аппарата в составе штаб-квартиры корпорации, ассистирующего руководителю-эксперту.

Для **руководителей-«совещателей»** организационная структура должна обеспечить необходимое число людей, с которыми надо совещаться. Это опять же предполагает значительную номенклатуру департаментов штаб-квартиры, а также удержание бизнес-единиц «на коротком поводке», чтобы обеспечить беспрекословную явку их руководителей на очередное совещание. При этом очевидно, что централизация принятия управленческих решений в корпорации оказывается весьма высокой, а формализация действий — весьма низкой (все решается «со слуха», зачастую путем импровизации).

**Руководителям-«переговорщикам»** нужен, прежде всего, «крепкий тыл» в лице менеджеров, способных брать на себя ответственность за принятие решений в условиях «постоянного временного отсутствия» первого лица корпорации - создается должность исполнительного директора, замыкающего на себя все операционные вопросы, или руководитель крупнейшей бизнес-единицы (в диверсифицированной структуре) или особо авторитетный менеджер подразделения (в функциональной структуре).

Для **руководителей-«посетителей»** и **руководителей-«тренеров»** основной интерес представляют собственно операционные процессы бизнеса. Лучше всего подобные руководители чувствуют себя в функциональных структурах управления.

**Этап 5.** Определение систем вознаграждения в аппарате корпорации

Чем выше уровень «критических несоответствий» и чем большее количество бизнесов находится в положении «защитников» или аутсайдеров, тем больше система вознаграждения сотрудников штаб-квартиры корпорации должна быть нацелена на результат.

Чем ниже уровень «критических несоответствий» и чем больше бизнесов корпорации находится в положении анализаторов (конкурентоспособных и финансово самостоятельных подразделений), тем в большей степени система вознаграждения сотрудников штаб-квартиры корпорации должна быть нацелена на соблюдение стандартов процессов управления.

## 2. Основные типы организационных структур : понятие, элементы и общие характеристики.

68

Чтобы лучше понять систему связей в организации и ее организационную структуру необходимо определить характер взаимодействий на каждом из ее уровней:

- «организация – внешняя среда»
- «подразделение — подразделение»
  - «организация -индивид» ( Рис.6.1)



**Рис.6.1.**

### **2.1 Первый уровень взаимодействия**

Взаимодействие на первом уровне «**организация – внешняя среда**» может осуществляться с помощью двух организационных структур **механистической (бюрократической)** или **органической (адаптивной)** и соответственно организация может получить одну из этих характеристик.

**Механистический подход** к проектированию организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. С такими характеристиками организация может действовать эффективно в условиях, когда используется рутинная технология (низкая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение.

**Органический подход** к проектированию организации характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Этот подход демонстрирует свою эффективность в условиях, когда используется нерутинная технология (высокая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение.

**Механистические организационные структуры** – бюрократические жесткие структуры т.е. они не поддаются изменениям. С помощью этой структуры невозможно управлять процессами изменений.

**Органические структуры** – эти структуры стали применяться недавно. Своё название органические они получили из-за сходства с организмом. Они способны изменяться. Их сравнительные характеристики приведены в табл.6.2

Параметры сравнения	Механистический тип	Органический тип
Концепция построения	Иерархия, системность;	Отсутствие иерархии. Высокая гибкость
Организация труда	Жесткое разделение функций, большое число подразделений	Временное закрепление функций за группами, небольшое количество уровней управления
Формализация отношений	высокая степень формализации процессов управления 69	умеренное использование формальных правил и процедур
Источник эффективности	Централизация управления, низкий уровень участия рядовых работников в принимаемых решениях.	Развитие персонала, инициатива, участие рядовых работников в принимаемых решениях;
Тип руководства	Моноцентрический	Смена лидеров по ситуации, широкая ответственность работников.

### **2.2 Второй уровень взаимодействия.**

Взаимодействие на уровне «**подразделение — подразделение**» (реализуется с помощью комбинаций различных типов структуризации и выступает в рамках традиционных организационных структур: линейной, функциональной, дивизиональной, матричной.

В основе образования и построения традиционных организационных структур лежит **горизонтальное** и **вертикальное** разделение управленческого труда.

**Горизонтальное разделение труда** (или **департаментизация**) представляет собой выделение относительно обособленных видов деятельности.

Примеры такого разделения :

- **функциональное**, когда выполняемая работа делится в соответствии со специальными или конкретными функциями менеджмента, это может быть управление производством, финансами, персоналом, сбытом и т.д.;
- **региональное**, когда выполняемая работа делится в соответствии с тем местом, в котором выполняется работа; для предприятия, занимающегося розничной торговлей, это могут быть районы города, для промышленного предприятия это могут быть те страны, где расположены его филиалы и т.д.;
- **по виду выпускаемой продукции**, для хлебозавода это может быть выпечка хлеба и производство кондитерских изделий;
- **по виду потребителя**, деление на оптовых и индивидуальных покупателей, на внутренние и внешние рынки и т.д.;
- **проектное**, организация занимается проектной деятельностью и за определенными исполнителями закрепляется выполнение определенного проекта.

**Вертикальное разделение труда** позволяет управлять трудом большого числа людей, когда руководитель, не будучи в состоянии делать это полностью сам, набирает штат помощников, наделяя их соответствующими полномочиями и создавая при этом уровни управления. По виду передаваемых полномочий выделяют структуры **линейные** и **штабные**. ( Рис. 6 .2)

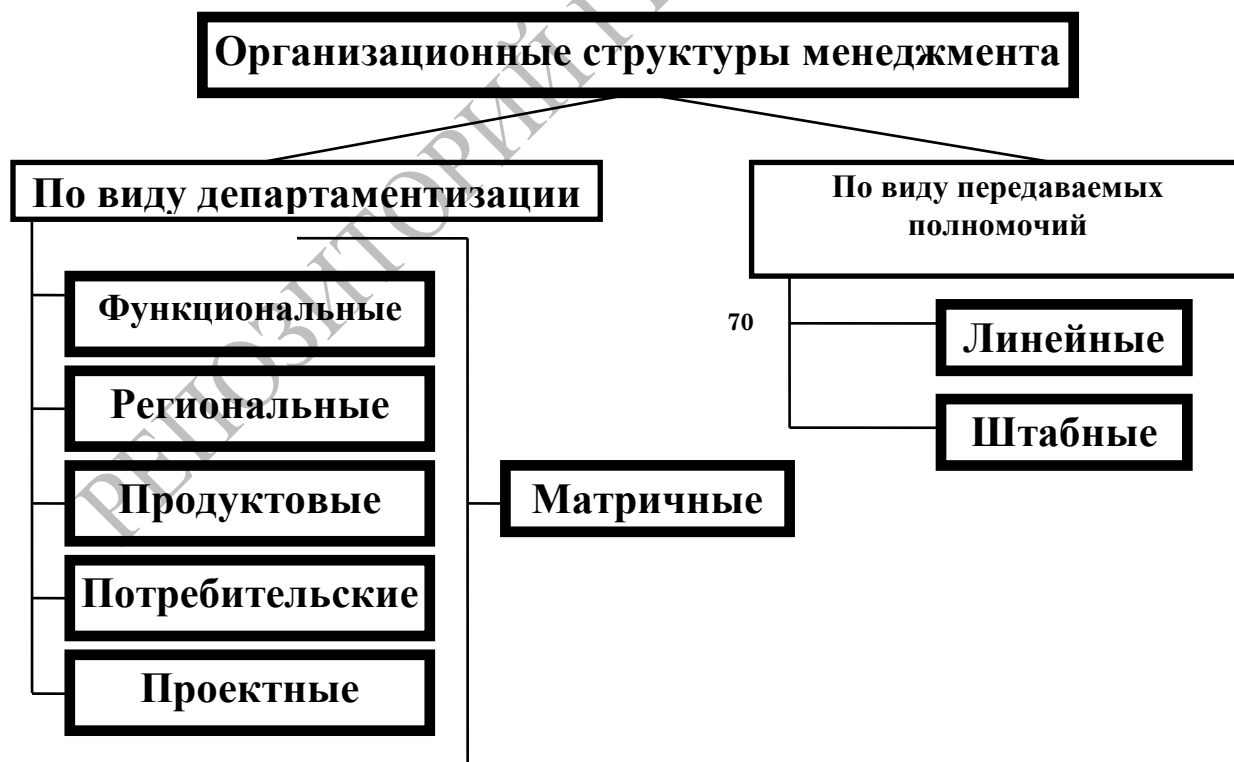


Рис. 6.2.. Классификация организационных структур

Общий тип организационной структуры организации при традиционном подходе зависит, прежде всего, от **типа взаимодействий производственных подразделений** организации.. Можно применить следующее правило:

- если существуют производственные подразделения, которые получают от других подразделений корпорации более 80% своих материалов и сырья, и на такие подразделения приходится более 80% общего объема текущих затрат корпорации, то следует **выбирать функциональную структуру**.
- если существуют производственные подразделения, которые получают от других подразделений корпорации более 80% своих материалов и сырья, и на такие подразделения приходится более 50% общего объема текущих затрат корпорации, то следует **выбирать смешанную структуру — основной бизнес управляется по функциональному принципу, а вспомогательные и прочие подразделения — по дивизиональному принципу**.
- **во всех остальных случаях следует применять дивизиональную структуру управления.**

При функциональной структуре управления организация берет на себя функции производственной координации и сбыта продукции, а также дополнительные обеспечивающие функции (снабжение, кадры, финансы). В функциональной структуре все подразделения имеют статус центров издержек или центров расходов, и лишь сбытовые подразделения получают статус центров доходов. Центром инвестиций оказывается организация в целом.

**В дивизиональной структуре управления большинство подразделений ведут производство и сбыт самостоятельно и являются центрами прибыли либо центрами инвестиций. Соответственно, основные управленческие функции децентрализуются.**

В смешанной структуре выделяются отдельные подразделения в статусе центров прибыли или центров инвестиций для вспомогательных видов деятельности (снабжение, ремонт) или «некорневых» бизнесов. Основной бизнес организации находится в функциональной системе управления.

### **2.3 Третий тип взаимодействия.**

На третьем уровне «индивид-организация» (см. рис.6.1) взаимодействия в зависимости от того какая сторона играет лидирующую роль может придавать организации «индивидуалистический» или «корпоративный» характер. В основе типологии организации по взаимодействию с человеком лежит выделение корпоративного и индивидуалистического типов организаций.

**Корпоративная организация** (следует отличать от понятия «корпорация» как субъекта права, юридического лица) — это особая система связи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Она отличается максимальной централизацией и авторитетностью руководства.

71

Для корпоративной организации характерны:

- доминирование иерархических властных структур;
- стандартизация в деятельности организации и тенденции к уравниловке;
- согласование интересов организации только между ее лидерами без участия коллектива;
- централизованное распределение ресурсов;
- в качестве единицы управления — рабочая группа, коллектив, организация;
- суверенитет организации, ее свобода, коллективная ответственность;
- принцип большинства или старшинства при принятии решений;
- доминирование интересов производства над интересами человека;
- двойная мораль — личности и организации;
- одобрение послушания и исполнительности;
- принцип — человек для работы.

**Индивидуалистическая организация** — это открытая организация на основе свободного и добровольного объединения индивидов, осуществляющих совместную деятельность. Для такого типа организации характерны:

- свободное, открытое и добровольное объединение людей;

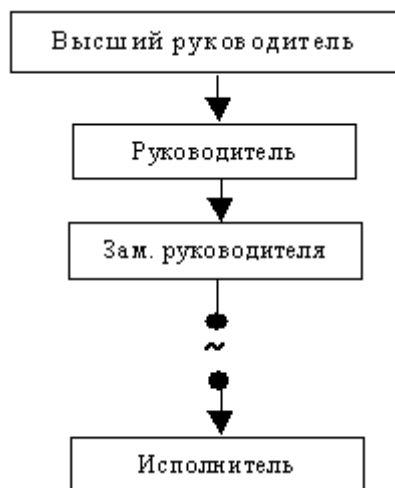
- сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп организации;
- согласование интересов членов организации с интересами самой организации;
- дополнительный поиск ресурсов и резервов членами организации;
- в качестве единицы управления — личность;
- суверенитет личности, ее свобода, индивидуальная ответственность;
- принцип меньшинства или право вето в принятии решений;
- согласование интересов производства с интересами человека;
- общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении;
- лояльность к различным убеждениям членов организации;
- принцип — работа для человека.

### 3. Разновидности механистических и органических организационных структур.

Концепцию традиционных, или так называемых иерархических, организационных структур, сформулировал Макс Вебер.

#### 3.1. линейные организационные структуры.

В линейной структуре разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и других признаков. Линейная структура управления (Рис. 3.7) является наиболее приемлемой лишь для простых форм организаций. Отличительная черта: прямое воздействие на все элементы организации и сосредоточение в одних руках всех функций руководства. Схема хорошо работает в небольших организациях при высоком профессионализме и авторитете руководителя.



Линейная структура четко функционирует при решении задач с выполнением повторяющихся операций, но трудно приспособляется к новым целям и задачам. **Линейная структура управления широко используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями (рис 6.3.).**



Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкая система взаимных связей		1. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
2. Ясно выраженная ответственность		2. Перегрузка менеджеров верхнего уровня
3. Быстрота реакции в ответ на прямые приказание		3. Тенденция к волоките при решении вопросов, решаемых между подразделениями
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; И — исполнитель; Л — линейный руководитель; — — функциональные связи.		

**Достоинства** – четкость распределения и простота управления. **Недостатки** – высокие требования к руководителю, т.к. должны быть подготовлены всесторонне. **Применение** – применяется мелкими и средними фирмами, которые осуществляют несложное производство при отсутствии операционных связей между предприятиями.

### 3.2. Функциональные организационные структуры.

**Достоинства** – компетентность специалистов и освобождение менеджеров от выполнения специальных вопросов. **Недостатки** – нарушение принципа единства, распорядительство. **Применение** – применяется в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом, которые производят ограниченную номенклатуру продукции, предприятие действует в стабильных условиях);

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов		1. Усложняются взаимосвязи
2. Создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов		2. Затрудняется координация
3. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля		3. Проявляется тенденция к чрезмерной централизации
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; И — исполнитель; — — функциональные связи.		

Рис.6.4. Функциональные организационные структуры

### 3.3 Линейно-функциональная оргструктура

**Линейно-функциональная** оргструктура обеспечила качественно новое разделение труда в управлении, но при решении проблемных задач становится малоэффективной. **Достоинство** – универсальный характер. **Недостаток** – отсутствие единства действия звеньев. **Применение** – в различных производственных хозяйствах.); При этом **линейные звенья** управления призваны **командовать**, а **функциональные** – **консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов** и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Руководители функциональных служб осуществляют влияние на производственные подразделения формально, не имея, как правило, права самостоятельно отдавать им распоряжения ( рис. 6.5.).

### 3.4 Дивизиональные организационные структуры.

Совершенствование линейно-функциональной оргструктуры привело к появлению **дивизиональной оргструктуры** управления, когда **отдельные подразделения, обладающие определенной самостоятельностью, вступают в договорные отношения друг с другом на основе самофинансирования. Принятие стратегических решений остается за высшим руководством.**

Потребность в применении дивизиональной структуры **возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.**

**Структуризация организации** по отделениям производится, как правило, по одному из критериев: **по выпускаемой продукции, ориентации на потребителя, обслуживаемым регионам.** Руководители вторичных функциональных служб отчитываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб, координируя их деятельность по горизонтали ( рис.4).

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Более глубокая подготовка решений, что связано со специализацией определенных категорий персонала		1. Недостаточна ответственность, так как готовящий решение не участвует в его осуществлении
2. Освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем		2. Тенденции к чрезмерной централизации
3. Возможность привлечения консультантов и экспертов		
<p><i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; Л — линейный руководитель; И — исполнитель; — — — — — линейные связи; - - - - - функциональные связи.</p>		

### Рис. 6.5..Линейно-функциональная оргструктура

Совершенствование линейно-функциональной оргструктуры привело к появлению **дивизиональной оргструктуры** управления, когда **отдельные подразделения, обладающие определенной самостоятельностью, вступают в договорные отношения друг с другом на основе самофинансирования. Принятие стратегических решений остается за высшим руководством.**

Потребность в применении дивизиональной структуры **возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.**

**Структуризация организации** по отделениям производится, как правило, по одному из критериев: **по выпускаемой продукции, ориентации на потребителя, обслуживаемым регионам.** Руководители вторичных функциональных служб отчитываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб, координируя их деятельность по горизонтали ( рис.6.6).

**Область применения – это многопрофильные предприятия; предприятия с расположением в различных регионах; предприятия, осуществляющие сложные инновационные проекты.**

**Задачи менеджмента** при использовании дивизиональной оргструктуры:

- обоснование критериев выделения проектов и продуктовых групп;
- тщательный подбор руководителей подразделений;
- обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;
- предотвращение внутрифирменной конкуренции между продуктовыми группами; -
- предотвращение автономного развития продуктовых групп;
- разработка специальных мотивационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию;
- приоритет линейных руководителей над специалистами.

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкое разграничение ответственности		1. Высокая потребность в руководящих кадрах
2. Высокая гибкость и адаптивность системы		2. Сложная координация, повышенные затраты за счет дублирования функций
3. Высокая самостоятельность структурных единиц		3. Сложность осуществления единой политики
4. Разгрузка высшего уровня менеджмента		4. Разобщенность персонала
5. Простота коммуникационных сетей		5. Слабый синергетический эффект
6. Кадровая автономия, высокая мотивация		
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; ДР — дивизиональный руководитель; — дивизиональные связи.		

Рис.6.6. Дивизиональная оргструктура

### 3.5. Штабные и линейно-штабные организационные структуры.

Штабные структуры управления возникают в том случае, если в организации наряду с линейными передаются и штабные (аппаратные) полномочия. Это происходит в том случае, когда руководство предприятия вынуждено приглашать специальных экспертов на постоянной основе, создавая штаб (аппарат) специалистов. В этом случае штабные работники неверхнего уровня линейно подчиняются линейному руководителю своего уровня и функционально работнику соответствующего профиля вышестоящего штаба. Например, технолог в цеху линейно подчинен начальнику цеха, а функционально - главному технологу (начальнику технологического отдела) предприятия.

Штабные структуры позволяют несколько снизить уровень требований, предъявляемых к линейным руководителям и облегчить их работу. Вместе с этим рекомендации, выдаваемые экспертами по разным вопросам, могут противоречить друг другу, что затрудняет достижение общих целей предприятия.

Не более чем некоторой вариацией линейной оргструктуры является так называемая линейно-штабная организационная структура, в которой присутствуют должности и подразделения, осуществляющие поддержку принятия управленческих решений (рис. 2). Необходимо отметить, что исходя из описанного выше подхода практически любая организационная структура современного предприятия может быть охарактеризована как линейная или линейно-штабная. Матричная или проектная организационная структура накладывается на линейную, и не устраняет ни ее, ни принцип единоначалия как основу стабильности существования организации

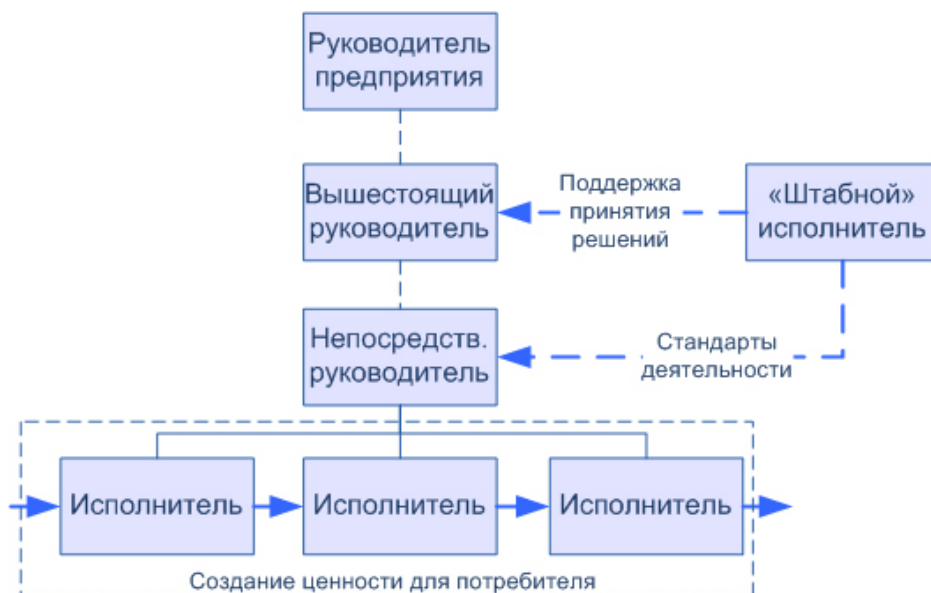
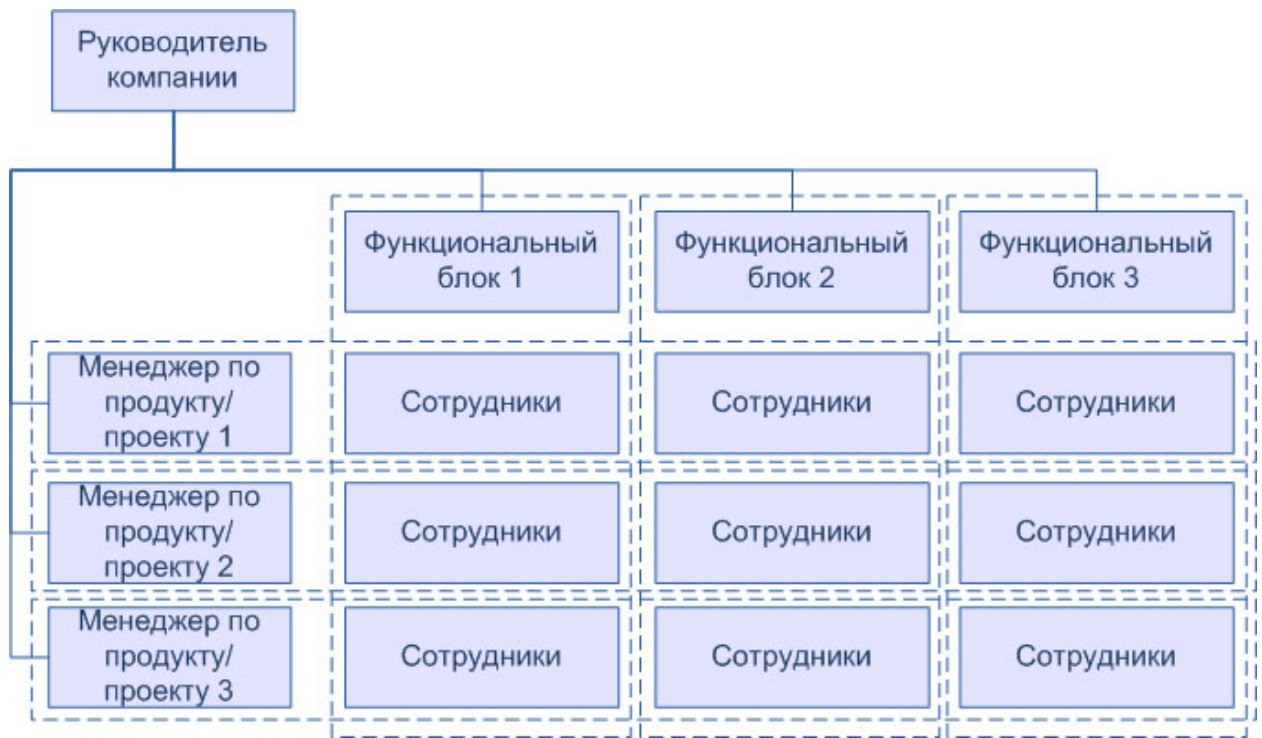


Рис. 2. Линейно-штабная организационная структура

### 3.6. Матричные и проектные структуры.

Преимущества отношений между подразделениями, присущие линейно-функциональной и дивизиональной структурам, используются матричной структурой. В ней применяется матричная департаментизация. Матричная организационная структура предприятия базируется на принципе множественного (чаще всего, двойного) подчинения. С этой точки зрения она является противоположностью линейной оргструктуры, базирующейся на единоначалии. В то же время, на практике в современной крупной компании одновременно практикуется как множественное подчинение, так и единоначалие. Поэтому, строго говоря, более правильно писать о матричном взаимодействии в рамках организационной структуры. Она усиливает адаптируемость организации к динамичным процессам во внешней среде, способствует быстрому проведению изменений на основе эффективного применения труда высококвалифицированных специалистов и ориентации на конечный результат. Родоначальником использования матричных взаимоотношений является ИВМ. Матричная схема отношений имеет два уровня развития: *первый уровень* предполагает активное формирование различных полуавтономных групп для решения отдельных проблем; *второй уровень* — это создание матричной структуры организации в целом.

На первом уровне развития образуются как временные, так и постоянные целевые комплексные группы, а основная структура остается традиционной. Такие структуры называются проектными. На практике создание целевых и другого рода групп, имеющих временную природу, в силу высокой степени динамичности обстоятельств редко сопровождается выделением их в постоянные формальные структуры. Специалисты, привлекаемые на период работы группы, находятся в ситуации двойного подчинения, т.е. подчиняются своему непосредственному функциональному начальнику и руководителю полуавтономной рабочей группы. Важным условием эффективного использования таких групп является наличие у руководителей специальных знаний и умений в области управления людьми. Основным недостатком использования групп как элемента матричного построения организации — отсутствие у работников постоянного места из-за интенсивного перемещения из группы в группу. Вся организация становится как бы временной, что может привести к потере контроля за общим состоянием дел. В матричной структуре предусмотрены функциональные и административные руководители (по результату). Главный руководитель (в данном случае директор) поддерживает баланс в системе двойного подчинения.



### 3. 3. Новые подходы к проектированию организационной структуры.

Если механистический подход ориентирует организацию на высокоструктурированные роли, то описание работы при органическом подходе может состоять всего из одной фразы: «Делайте то, что Вы считаете необходимым, чтобы выполнить работу». Критиковать механический тип организации так же бесполезно как безоглядно хвалить органический. Следует принимать во внимание условия, в которых действует конкретная организация, и на этой основе делать свой окончательный выбор. В управлении, как и в любой другой сфере социальной активности человека, не существует априорного понятия «хорошей» или «плохой» системы. Есть выбор, соответствующий имеющимся условиям, и выбор, им не соответствующий. При изменении условий может измениться и в

- эдхократические организации;
- многомерные организации;
- партисипативные организации;
- предпринимательские организации;
- организации, ориентированные на рынок.

#### 3.1. ЭДХОКРАТИЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.

Эдхократические организации — это организации, использующие высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы. Эдхократия — это и управленческий стиль руководства, при котором средства достижения сложных целей выбираются самими исполнителями. Структура эдхократической организации может быть условно представлена не управленческими цепочками, а концентрическими окружностями. В центре, образуя ядро организации, располагается высшее руководство, а далее, по мере убывания степени ответственности и властных полномочий, — штаб-квартира корпорации, менеджеры, специалисты, рабочие.

(Рис. 6.7)



Рис. 4.14. Схема эдхократической организации

В основе эдхократической организации не столько отношения "власть — подчинение", сколько профессионализм специалиста, потому что смысл создания таких организаций — в решении проблем, требующих высокого уровня компетентности, умения проанализировать и правильно оценить нестандартные ситуации, найти нестандартное, подчас неожиданное решение, возможное лишь при творческом подходе к проблеме.

Контроль в управлении эдхократической организацией теряет элементы формального характера, поскольку оценка результатов действий затруднена и определяется в основном установлением напряженных целей.

Отсутствие общепринятых стандартов и критериев при оценке ситуаций, действий сотрудников, результатов их действий в эдхократической организации требует более высокого профессионального уровня при принятии управленческих решений, начиная от умения поставить задачу в сложной, нестандартной ситуации и кончая умением оценить действия сотрудников по их реализации.

Чтобы эффективно управлять эдхократической организацией в сложных, нестандартных ситуациях, необходим высокий профессиональный уровень руководителя, осуществляющего управление.

Для создания эффективной системы управления эдхократической организацией необходимо профессиональное владение такими управленческими технологиями, как экспертное оценивание, экспертные технологии принятия управленческих решений.

Высокий профессиональный уровень сотрудников эдхократической организации делает целесообразным делегирование полномочий по выбору средств достижения целей самим исполнителям. Каждый сотрудник такой организации непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха в решении стоящих перед организацией задач.

Значительная самостоятельность сотрудников эдхократической организации в принятии решений позволяет руководителям предоставлять сотрудникам, занятым решением важных для организации проблем, самим распределять вознаграждения за выполненную работу.

#### **Особенности эдхократических организаций:**

- работа в областях с высокой технологией, требующая высокой квалификации, творчества, инновационности и эффективной совместной работы;
- органическая структура с преобладанием неформальных горизонтальных связей; часто структура организации вовсе отсутствует;
- иерархическое построение постоянно изменяется, отношения по вертикали и горизонтали носят преимущественно неформальный характер;
- отсутствует жесткая привязка человека к какой-то одной работе;
- принятие решений, власть, система вознаграждения основаны на экспертной власти;
- риск и вознаграждение делятся между участниками трудового процесса;
- контроль за непосредственной работой специалиста отсутствует, осуществляется только финансовый контроль.

**Эдхократические организации** эффективны при реализации творческих проектов (кино, реклама, телевизионные проекты, шоу, театральные постановки), внедрении новых технологий, при антикризисном управлении.

### **3.2 МНОГОМЕРНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ.**

Многомерные организации — это организации, в которых рабочие группы (подразделения) самостоятельно и одновременно выполняют три функции (как бы в трех измерениях, эффект многомерности):

- обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами;
- производят для конкретного потребителя, рынка или территории конкретный продукт или услугу;
- обеспечивают сбыт (распределение) своей продукции и обслуживают конкретного потребителя. (рис.6.8)

Такие автономные группы имеют статус центров прибыли, а в отдельных случаях могут быть самостоятельными компаниями. Этот тип организации дает возможность отдельному подразделению при максимально возможной степени автономности сохранять синергетический эффект, т. е. возможность использовать в своей деятельности положительный эффект взаимодействия различных подразделений организации, включая функциональные.

В многомерной организации легко осуществляется адаптация к изменениям внешних условий ее функционирования. Это может достигаться лишь с помощью корректировки целевых установок и перераспределения ресурсов между подразделениями.

Структуру организации можно сравнительно безболезненно, без существенного влияния на другие подразделения, изменять, реагируя на изменения внешней среды.

В многомерной организации созданы условия для делегирования полномочий. При этом общее руководство организацией сохраняется, а в качестве основной меры эффективности деятельности подразделений выступает получаемая подразделением прибыль.

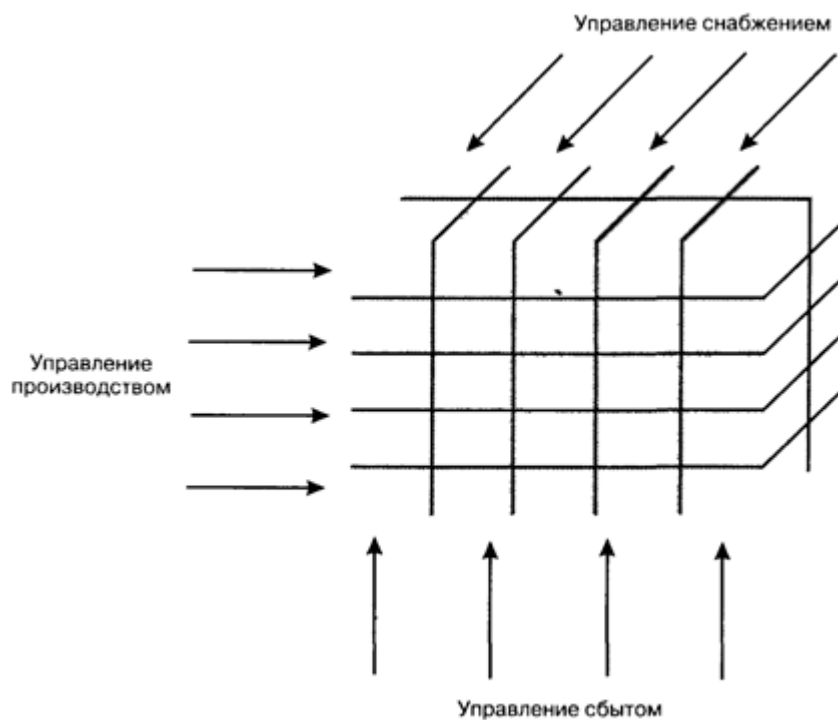


Рис. 37

#### Особенности многомерных организаций:

- бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, руководство инвестирует в них средства (дает деньги взаймы);
- в многомерных организациях нет двойного подчинения, как в двумерной матричной модели, руководство группы едино;
- отсутствует необходимость проведения каких-либо реорганизаций взаимосвязей автономных групп, подразделения можно просто создавать, ликвидировать или модифицировать;
- каждая часть организации в принципе может быть полностью автономной, занимаясь и набором кадров, и продажами готовой продукции и т.д.;
- основным показателем эффективности работы автономных групп — получаемая прибыль; что упрощает анализ и контроль за деятельностью групп, снижается бюрократизация и упрощается система управления.

### 3.3. ПАРТИСИПАТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ.

Партисипативные организации — это организации, использующие участие работников в управлении. Тем самым обеспечивается мотивированность их труда, обостряется чувство собственника. В таких организациях работники могут:

- участвовать в принятии решений;
- участвовать в процессе постановки целей;
- участвовать в решении проблем организации.

80

Им дано право:

- выдвигать предложения;
- вырабатывать альтернативы решений проблем;
- выбирать окончательное решение.

В традиционных организациях руководитель принимает решения, а работник их выполняет. В организациях с делегированием прав подчиненный самостоятельно принимает решения в рамках своих полномочий (по системе «елочка» или «матрешка»). В партисипативных организациях решение принимается с учетом мнения (вклада) руководителя и вклада работников.

Примеры форм взаимодействия руководства и работников:

- советы по научно-технической политике (например, состав: руководитель подразделения, руководитель НИОКР, бригадиры рабочих участков);
- технико-экономические советы (например, состав: руководители подразделений, начальники цехов, руководители кружков качества, бригадиры рабочих участков);
- советы по планированию сбыта (например, состав: руководители подразделений, начальники отделов маркетинга и сбыта, представители кружков качества);
- кружки качества (бригадиры, работники, представители технико-экономического совета);
- целевые, антикризисные комитеты, комитеты по набору кадров;



- конфликтные комиссии (высшее руководство, руководство среднего звена, независимые эксперты, представители кружков качества и работники).

Решения советов, комитетов, кружков качества, конфликтных комиссий, как правило, являются обязательными для руководителей, при которых они создаются. Одновременно они несут ответственность за принимаемые решения. Очень важно обеспечить баланс власти между советами, комитетами, комиссиями и руководителями, при которых они создаются. Партисипативные структуры распространяются на часть или отдельные уровни управления организацией.

### 3.4. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.

**Предпринимательские организации** — это организации, более ориентированные на рост и на имеющиеся возможности и достижения, чем на контролируемые ресурсы. Предпринимательские структуры, о которых идет речь, не следует отождествлять с малым бизнесом, открытием бизнеса, инвестиционными проектами и просто способом быстрого обогащения. Предпринимательские организации не связаны с размером бизнеса, с какой-то определенной отраслью, с территорией или с культурой.

Предпринимательские организации ориентированы на рост и больше рассчитывают на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы. Реализация этих возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе. Контроль за ресурсами носит обычно опосредованный характер (аренда, займ и т.п.). Структура управления предпринимательской организацией характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением. Деятельность такой организации обычно оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности. Мотивация предпринимательской деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата, а не на необходимости использования ресурсов. С точки зрения организационного построения, предпринимательские структуры базируются на индивидуальной инициативе, а не на координации, как это имеет место в традиционных организациях. Сконцентрированное развитие заменяется развитием по многим направлениям. В предпринимательстве индивидуальная компетентность важнее организационной компетентности. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация. (см. рис.6.9).

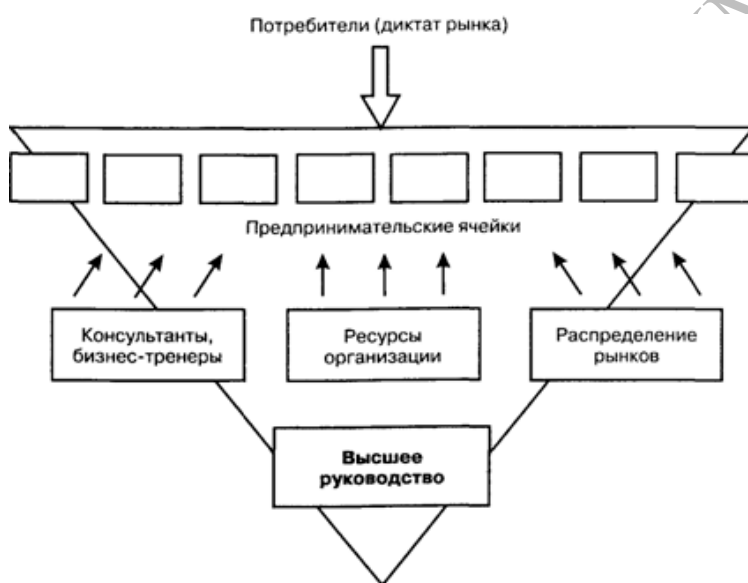


Рис. 38

Особенности предпринимательских организаций:

- принципиально изменяются функции руководства, оно поддерживает усилия предпринимательских ячеек, делающих бизнес, управление представляет собой перевернутую пирамиду;
- предпринимательские ячейки (автономные рабочие группы — центры прибыли, по статусу могут быть фирмами или компаниями), сами выбирают вид предпринимательства, вид бизнеса, цели, способы, средства деятельности; потребности рынка диктуют им формы деятельности;
- консультанты (бизнес-тренеры) помогают им своим опытом и интуицией делать бизнес;
- ресурсы организации (финансы, информация, кадры, время, идеи) находятся в распоряжении предпринимательских ячеек;
- подразделения, распределяющие рынки и ресурсы для предпринимательских ячеек, координируют деятельность последних;
- критическим фактором успеха в таких организациях являются люди, их квалификация.

### 3.5. ОРГАНИЗАЦИИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА РЫНОК.

Это органические, быстро адаптируемые дивизиональные или матричные организации, в которых все их части (НИОКР, производство, кадры, маркетинг, снабжение, сбыт, финансы, обслуживание) группируются вокруг рынка или рынков.

Это организации, «движимые рынком» (рис. 6.10 и 6.11). Пример: корпорация IBM (в 1985 г перешла от «продуктивизации» к «регионализации» управления).

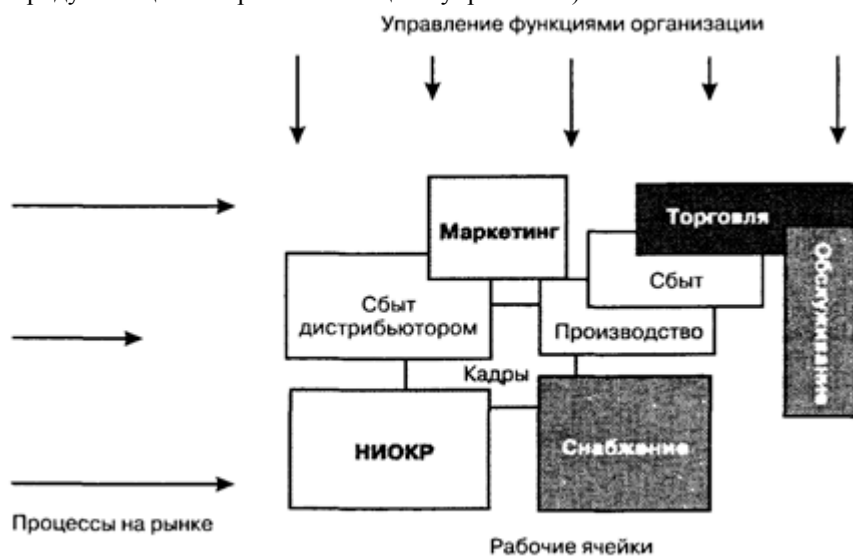


Рис. 39

Рис.6.10.

Функции штаб-квартиры корпорации:

- стратегическое развитие корпорации;
- исследования и передовые разработки;
- контроль распределения и использования финансов;
- персонал;
- работа с информацией (поступающей от филиалов и из внешней среды);
- общемировая координация.

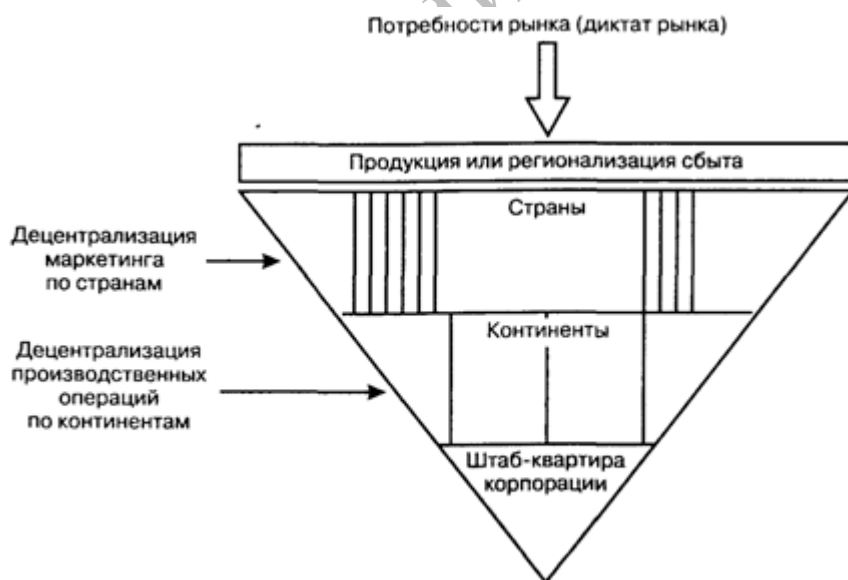


Рис. 40

Рис 6.11.

Предпринимательские организации имеют следующие особенности:

- принципиально изменяются функции руководства, оно поддерживает усилия предпринимательских ячеек, осуществляющих бизнес-деятельность;

- предпринимательские звенья (ячейки) сами выбирают вид деятельности, определяют цели, способы, средства деятельности; изучают потребности рынка и конкурентной среды, анализируют внешние факторы;
- консультанты (бизнес-тренеры) оказывают помощь в организации бизнес-процессов;
- ресурсы организации находятся в распоряжении предпринимательских ячеек;
- подразделения, ответственные за распределение ресурсов, координируют деятельность отдельных звеньев;
- одними из ведущих факторов успеха в таких организациях являются персонал, его квалификация, инициативность и способность к творческому поиску.

Предпринимательские организации всегда придерживаются идеологии маркетинг-менеджмента. Они рассматривают свою деятельность как агрегирующую задачи управления организацией и рынком.

Организации предпринимательского типа, построенные на принципах рыночной ориентации, являются наиболее перспективными формами организаций, которые находят применение во всех областях и сферах общественного воспроизводства.

Корпорация децентрализовала производственные операции по континентам (США, Европа, Азия, Центральная и Латинская Америка) а маркетинговые процессы (анализ рынков, реклама, сбыт, продвижение товара и т.д.) — по странам внутри континента.

Страновые филиалы ИВМ имеют высокую степень автономии. Руководство каждого филиала возглавляется советом, в который входят преимущественно граждане данной страны и директор-иностранец, связанный со штаб-квартирой корпорации.

В отношении исследований, финансов, качества персонала филиал подчиняется штаб-квартире, а во всем остальном филиалы полностью самостоятельны. Они являются центрами прибыли, так как от них зависит в первую очередь продвижение товаров, сбыт и продажи, анализ спроса и рынков. От работы филиалов зависят политика и развитие корпорации. Анализ эффективности работы и прибылей филиалов заставляет корпорацию вовремя переключаться на новые разработки. Организации, «движимые рынком», требуют квалифицированной рабочей силы. Упор в подборе кадров делается на профессионализм и напористость. Из допущенных ошибок делаются не выводы, а извлекаются уроки. Телекоммуникационные средства связи и сети ЭВМ повышают оперативность управления транснациональной корпорацией.

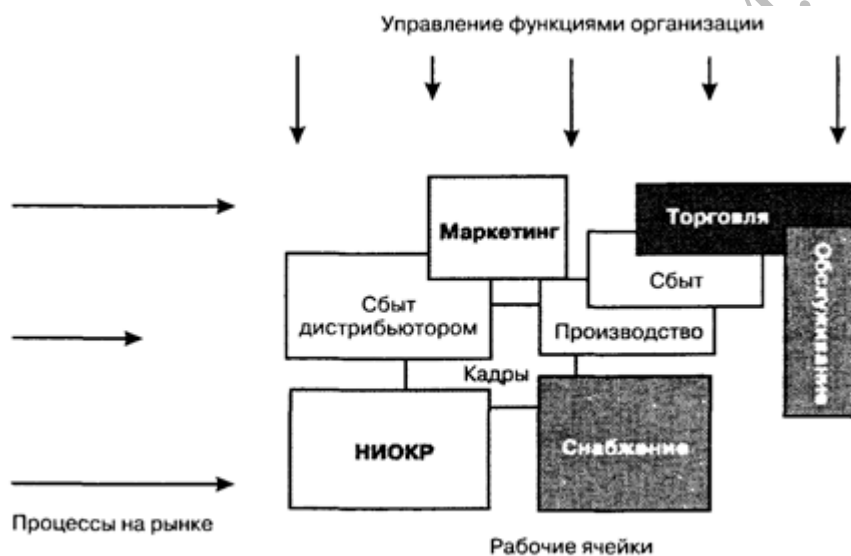


Рис. 39

Рис.6.10.

Функции штаб-квартиры корпорации:

- стратегическое развитие корпорации;
- исследования и передовые разработки;
- контроль распределения и использования финансов;
- персонал;
- работа с информацией (поступающей от филиалов и из внешней среды);
- общемировая координация.

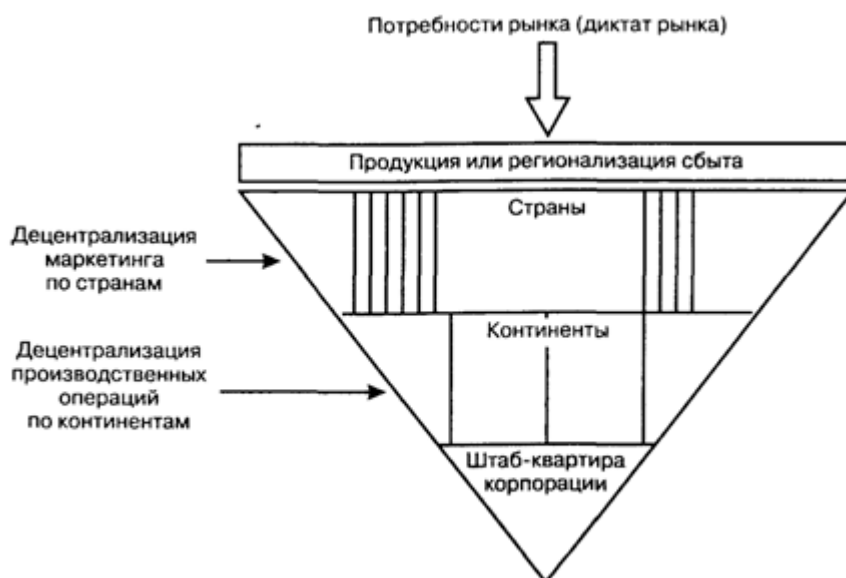


Рис. 40

Рис 6.11.

Предпринимательские организации имеют следующие особенности:

- принципиально изменяются функции руководства, оно поддерживает усилия предпринимательских ячеек, осуществляющих бизнес-деятельность;
- предпринимательские звенья (ячейки) сами выбирают вид деятельности, определяют цели, способы, средства деятельности; изучают потребности рынка и конкурентной среды, анализируют внешние факторы;
- консультанты (бизнес-тренеры) оказывают помощь в организации бизнес-процессов;
- ресурсы организации находятся в распоряжении предпринимательских ячеек;
- подразделения, ответственные за распределение ресурсов, координируют деятельность отдельных звеньев;
- одними из ведущих факторов успеха в таких организациях являются персонал, его квалификация, инициативность и способность к творческому поиску.

Предпринимательские организации всегда придерживаются идеологии маркетинг-менеджмента. Они рассматривают свою деятельность как агрегирующую задачи управления организацией и рынком.

Организации предпринимательского типа, построенные на принципах рыночной ориентации, являются наиболее перспективными формами организаций, которые находят применение во всех областях и сферах общественного воспроизводства.

Корпорация децентрализовала производственные операции по континентам (США, Европа, Азия, Центральная и Латинская Америка) а маркетинговые процессы (анализ рынков, реклама, сбыт, продвижение товара и т.д.) — по странам внутри континента.

Страновые филиалы ИВМ имеют высокую степень автономии. Руководство каждого филиала возглавляется советом, в который входят преимущественно граждане данной страны и директор-иностранец, связанный со штаб-квартирой корпорации.

В отношении исследований, финансов, качества персонала филиал подчиняется штаб-квартире, а во всем остальном филиалы полностью самостоятельны. Они являются центрами прибыли, так как от них зависит в первую очередь продвижение товаров, сбыт и продажи, анализ спроса и рынков. От работы филиалов зависят политика и развитие корпорации. Анализ эффективности работы и прибылей филиалов заставляет корпорацию вовремя переключаться на новые разработки. Организации, «движимые рынком», требуют квалифицированной рабочей силы. Упор в подборе кадров делается на профессионализм и напористость. Из допущенных ошибок делаются не выводы, а извлекаются уроки. Телекоммуникационные средства связи и сети ЭВМ повышают оперативность управления транснациональной корпорацией.

## Тема 6 Принятие управленческих решений.

### 1 Сущность управленческого решения.

2 Классификация решений, подходы к принятию решения и требования, предъявляемые к управленческому решению.

3 Формализованный характер принятия управленческих решений

4. Методы принятия управленческих решений.

**Основные понятия:** управленческое решение; классификация управленческих решений; рациональность решения; методы принятия управленческих решений( алгоритмы, эвристики); стадии принятия решения( проблема, альтернатива, оптимальное решение); механизм реализации решения; контроль за реализацией управленческого решения.

### 1. 1 Сущность управленческого решения.

Принятие решения – связующий процесс, присутствующий при выполнении любой управленческой функции. Необходимость принятия решения диктуется проблемами, стоящими перед управляемой системой.

**Проблема** – это отклонение фактических параметров от целевых, возможность такого отклонения в будущем в случае непринятия каких-либо действий, изменение целей управления.

Выделяют следующие типы проблем:

- **стандартные** (для их решения необходимы инструкции и руководства);
- **жестко структурированные** (для их решения применяются экономико-математические модели);
- **слабо структурированные** (для их решения производится системный анализ);
- **неструктурированные** (новые) (для их решения проводятся экспертные оценки и сбор мнений).

**Обнаружение проблемы** – это осознание факта существования некоторого отклонения от ожидаемого хода событий.

**Определение проблемы** – процесс установления масштаба и причин проблемы тогда, когда она уже обнаружена.

**Альтернатива**- один из возможных способов решения проблемы. Любая проблема может иметь несколько способов разрешения или альтернатив.

**Выбор единственной альтернативы из всего их множества и является принятием решения.**

Любое решение выполняет минимум **три функции**:

- направляющая функция (установление цели, выбор и обоснование стратегических направлений (приоритетов) развития, а также качественных структурных изменений);
- организующая функция (координация действий отдельных частей и элементов управляемой системы);
- мотивирующая функция (согласование различных интересов, их трансформация в общий вектор).

**Управленческое или организационное решение** - решения, принимаемые органами управления или менеджерами в целях организации в рамках их официальных полномочий и обязанностей. Принятие управленческих решений является профессиональной обязанностью менеджеров и являются результатом анализа, прогнозирования, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

**Управленческие решения** имеют следующие особенности:

- принимаются в целях организации;
- управляют групповым процессом;
- затрагивают интересы многих лиц и предполагают создание соответствующей среды;
- сталкиваются с неопределенностью;
- требуют организации контроля за выполнением.

**Запрограммированные решения** - решения, принимаемые в условиях стандартных ситуаций, периодически повторяющиеся.

**Незапрограммированных решений** – решения ,для которых отсутствуют заранее установленные процедуры и правила принятия решений.

В иерархии управления, как правило, более высокому уровню соответствует более высокая степень неопределенности, следовательно, возрастает количество неструктурированных проблем, требующих незапрог- раммированных решений по отношению к более низким уровням управления (рис. 6.1).



## 2 Классификация решений, подходы к принятию решения и требования, предъявляемые к управленческому решению.

Среди многообразия решений можно выделить два основных: **необходимые и избыточные.**

К необходимым относятся те решения, которые приближают организацию к ее цели, улучшают ситуацию в управляемой системе, повышают эффективность ее функционирования.

Избыточные решения не только не отвечают указанным требованиям, но, напротив, мешают работать, отрывают работников от дела, загружая их такими же ненужными справками и отчетами, контрольными проверками и другими хорошо отработанными бюрократическими «штучками», которые создают видимость деловой суеты и большой загруженности.

Необходимые решения подразделяются на **оперативные и стратегические.**

К оперативным относятся решения, основное назначение которых состоит в том, чтобы поддерживать нормальное функционирование управляемого объекта, не внося в его работу каких-либо существенных качественных изменений (например, приказ о приеме или увольнении с работы, решение администрации о подготовке городского хозяйства к зиме).

Стратегические решения направлены на достижение количественных и качественных изменений в самой структуре управляемого объекта в целях повышения эффективности его работы.

По **содержанию** решения классифицируются следующим образом:

- экономические;
- политические;
- организационные (это выбор, который <sup>86</sup> должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью);
- идеологические.

По **уровню управления** различают следующие типы решений:

- отдельного человека;
- директора организации;
- органа местного самоуправления;
- органа государственной власти.

По **форме обсуждения и принятия** решения группируются следующим образом:

- коллегиальные;
- единоличные.

Решения могут приниматься с помощью **интуиции, суждения, методом рационального разрешения проблем.**

Интуитивное решение – это выбор, сделанный на основе ощущения того, что он

правилен. Лицо, принимающее решение, в данном случае не занимается сознательным взвешиванием всех «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в осмыслении ситуации. Однако, как показывает опыт, шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

Решение, основанное на суждении, представляет собой выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что происходило в сходных ситуациях ранее, для того, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации.

**Рациональное решение** принимается с помощью объективного аналитического процесса, связанного с диагнозом управленческой проблемы, выявлением и оценкой альтернатив, окончательным выбором. Главное различие между рациональным решением и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта.

Различают следующие *требования*, предъявляемые к рациональному управленческому решению:

- **Перспективность.** Решение должно учитывать возможность его использования в ближайшее время..

- **Обоснованность.** К обоснованным относятся решения, принятые в результате количественного и эвристического сопоставления разных вариантов.

- **Целевой характер.** Целевым считается управленческое решение с четкой формулировкой целей, средств ее реализации и связью с генеральной задачей.

- **Непротиворечивость.** Если новое решение не соответствует прежним, последнее следует отменить.

- **Своевременность, выполнимость.** Данный признак оценивается соответствием фактических сроков выполнения нормативным, степенью прогрессивности установленных трудозатрат по важнейшим видам работ.

- **Гибкость.** Решение должно быть гибким, подвижным. Принимать решение нужно тогда, когда в нем ощущается настоятельная необходимость.

- **Сбалансированность обязанностей и прав.** Одной из самых распространенных ошибок в практике управления является несоответствие обязанностей и прав принятия решений у руководителей первичного звена. Все, кому поручена работа, должны быть наделены соответствующими полномочиями. Ответственность не может быть шире полномочий, и, наоборот, полномочия не могут быть шире ответственности.

- **Законность или полномочность решений.** Это требование характеризуется соответствием полномочий руководителя действующему законодательству. Решение может приниматься только в пределах тех прав, которыми наделен руководитель. Насколько соблюдается такое требование, можно косвенно определить по количеству имевших место конфликтных ситуаций и решений по ним.

Важной составляющей процесса выработки управленческих решений является **управление рисками**. Невозможно выбрать лучшую альтернативу готовящегося управленческого решения, не учитывая возможные риски, связанные с его реализацией. Управление рисками предполагает:

1. Классификацию рисков (финансовые, производственные, инфляционные, кадровые и др.);
2. Сбор и анализ информации с учетом выявленных рисков;
3. Выбор того или иного метода управления рисками (на основе результатов анализа собранной информации):
  - ◆ избегание риска;
  - ◆ передача риска (к примеру, страховой компании);
  - ◆ уменьшение тяжести возможных негативных последствий риска;
  - ◆ снижение вероятности риска.

Оценка альтернативных вариантов решения и выбор наилучшего из них предполагают учет всех возможных рисков и изучение доступной информации по каждому из них. Выбор раннее решение не всегда характеризуется минимальным риском, так как альтернативные решения сравниваются и по другим критериям..

Руководителям часто приходится принимать решения в условиях дефицита времени. Это вынуждает их действовать на основе интуиции. Интуитивное решение выглядит как озарение, однако это озарение возможно лишь в случае, если человек владеет всей

полнотой информации по данному вопросу. Люди, склонные к принятию решений на основе интуиции, очень восприимчивы к новой информации, которая дает основную пищу для их интуиции

### 3 Формализованный характер принятия управленческих решений.

Важная задача практического менеджмента всех уровней — наиболее оптимальным образом решать возникающие проблемы, достигать поставленных целей. Решение данной задачи в значительной мере определяется качеством и эффективностью управленческих решений, закладывается в процессе подготовки и принятия решений.

Процесс принятия и реализации управленческих решений имеет формализованный характер, принципиальная схема его изображена на рисунке 6.2.

Жизненный цикл решения имеет следующие три этапа:

- **признание необходимости решения или подготовка решения** ;
- **выработка решения или формирование решения**;
- **выполнение решения или реализация решения** :

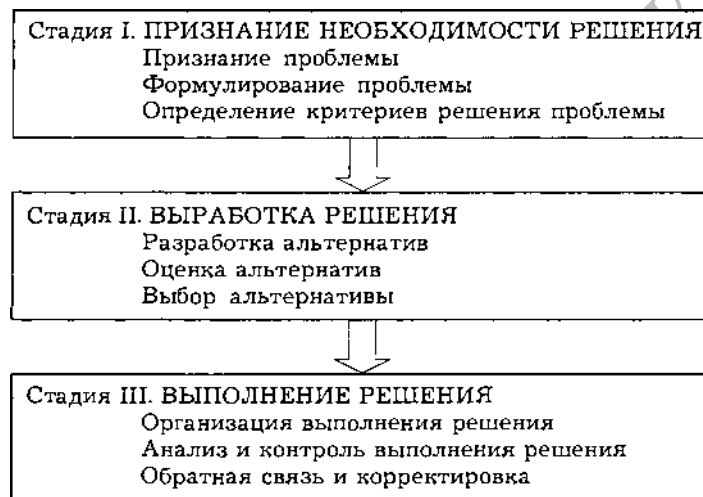


Рисунок 6.2 Процесс принятия и реализации управленческого решения

Жизненный цикл решения имеет следующие три этапа:

- **признание необходимости решения ( подготовка решения )** ;
- **выработка ( формирование ) решения**;
- **выполнение ( реализация ) решения** :

#### **Этап подготовки решения ::**

- **признание проблемы**;
- **формулирование проблемы**;
- **определение критериев решения проблемы** ..

При **выявлении сущности проблемы и формулировании проблемы** необходимо:

- определить объективность существования проблемы;

установить степень новизны проблемы и возможность использования предшествующего опыта;

установит причинно-следственные связи между разными проблемами, поскольку в предпринимательской деятельности практически не бывает локальных проблем.

- выяснить причины возникновения проблемы при анализе внешней и внутренней (по отношению к организации) информации;



При анализе информации следует учитывать два момента:

- а) ее увеличение не обязательно ведет к повышению качества решения, поэтому очень важно уметь из всей информационной совокупности выделить **релевантную**, т.е. относящуюся непосредственно к рассматриваемой проблеме информацию;
- б) предприниматель может получать недостоверную информацию, особенно в тех случаях, когда используются неформальные методы ее сбора, поскольку люди, сознательно или нет, могут выдавать желаемое за действительное.

Процедура **формулировки критериев принятия решения и возможных ограничений** необходима потому, что:

1) действительность, с которой сталкивается руководитель, всегда накладывает некоторые ограничения (ресурсные, законодательные, этические) на его деятельность, и вырабатываемые альтернативы должны быть реалистичны;

2) руководителю необходимо определить **критерии** или **стандарты**, по которым он будет оценивать альтернативы.

Важнейшими критериями, на основе которых следует производить оценку рассматриваемых альтернативных вариантов решений, могут быть следующие:

- ◆ необходимые финансовые ресурсы;
- ◆ ожидаемый эффект от реализации проекта;
- ◆ риск и неопределенность;
- ◆ степень конкретизации решения;
- ◆ время (осуществления проекта или вложения инвестиций);
- ◆ качество объекта;
- ◆ масштаб (объем) производства объекта;
- ◆ освоенность объекта в производстве;
- ◆ условия применения (эксплуатации) объекта;
- ◆ надежность объекта;
- ◆ технические характеристики объекта;
- ◆ фирма-производитель (насколько известна и уважаема);
- ◆ другие.

Для осуществления сравнения альтернативных вариантов управленческих решений они должны приводиться в **сопоставимый вид** по приведенным выше критериям.

Следует иметь в виду, что в каждом конкретном случае альтернативные варианты управленческого решения могут отличаться по тем или иным критериям. Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретной ситуации с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству

89

критериев. Чем больше учтенных критериев, тем выше точность прогноза эффективности решения.

### **Этап формирования решения :**

- **разработка альтернатив,**
- **оценка альтернатив,**
- **выбор единственной альтернативы.**

В идеальном случае, чем больше альтернатив будет известно руководителю, тем выше у него шансы принять более эффективное решение. Но, вместе с тем, следует учитывать следующие моменты:

- на разработку большого количества альтернатив требуется больше времени и других ресурсов;
- много альтернатив может привести к путанице;
- количество предлагаемых альтернатив должно быть соизмеримо со временем, в течение которого действует решение; если в оперативном управлении время действия решений - часы или сутки, то в стратегическом - годы, и поэтому количество

стратегических альтернатив должно быть больше количества альтернатив оперативного решения;

- важно соотношение получаемого эффекта от реализации решения и затратами на его выработку, правило Паретто

В процедуре **оценки альтернатив** можно выделить следующие операции:

- 1) оценка вероятности реализации альтернативных вариантов решения;
- 2) описание преимуществ и недостатков альтернативных вариантов решения с учетом степени достижения поставленной цели, соответствия сформулированным ограничениям, вероятности реализации, ожидаемых прямых и косвенных последствий;
- 3) сравнительная оценка вариантов решения, проводимая на основе относительной ценности решений, которая может выражаться
  - во-первых, в порядковой форме, когда сравнение двух альтернатив проводится по шкале “лучше-хуже”, “более важно - менее важно” и т.д.;
  - во-вторых, в количественной форме, когда сравнение двух альтернатив проводится сопоставлением количественных показателей.

Оценка альтернатив с точки зрения их рациональности, экономических затрат и возможности реализации необходима. Процедура **экспериментальной проверки альтернатив** всегда желательна, но проводится в том случае, если она возможна.

Очевидно, что, принимая решение о запуске в производство нового автомобиля, необходимо удостовериться в его качестве путем экспериментов с опытной моделью. Но такие эксперименты стоят дорого и требуют больших временных затрат, поэтому лишено смысла экспериментально проверять каждое незначительное нововведение в конструкции автомобиля.

**Выбор единственной альтернативы** по своей сути является непосредственным принятием решения. Если проблема правильно определена и хорошо структурирована, а альтернативные решения тщательно оценены, то принятие решения не представляет каких либо трудностей. Однако, если проблема сложна и информация в большой мере субъективна, то возрастает роль здравого смысла, опыта и смелости предпринимателя.

#### **Этап реализации решения :**

- **организации исполнения решения;**
- **анализ и контроль выполнения решения;**
- **обратная связь и корректировка решения.**

В процедуре **организации исполнения решения** можно выделить следующие операции:

- 1) структуризация целей, достижение которых необходимо для выполнения решения, и их конкретизация в технико-экономических показателях работы объекта управления (предприятия, структурного подразделения, исполнителя);
- 2) разработка планов достижения целей; 90
- 3) определение исполнителей планов и закрепление за ними необходимых ресурсов;
- 4) доведение решения до исполнителей и определение коммуникаций между ними.

Структуризация целей и их конкретизация осуществляются как по горизонтали, так и по вертикали. Цели высших уровней конкретизируются целями более низких уровней, которые могут рассматриваться как задачи, стоящие перед подразделениями или исполнителями. Наглядное представление системы целей может осуществляться в виде графа, называемого “дерево целей”, в котором цели высших уровней последовательно распадаются на цели более низких уровней.

Согласованность деятельности участников исполнения решения определяется рядом факторов:

- 1 - признанием правильности (справедливости) решения теми, кого оно затрагивает;
- 2 - убеждением, что реализация решения будет способствовать достижению собственных целей участников исполнения;

3 - сбалансированностью прав и обязанностей исполнителей, обеспечением их достаточной информацией, что достигается за счет установления горизонтальных и вертикальных связей в организационной структуре управления.

При этом горизонтальные связи обеспечивают согласованность действий различных, административно разобщенных подразделений, находящихся на одном уровне управления и не подчиненных друг другу. Вертикальные связи обеспечивают согласованность исполнителей, связанных иерархией подчинения. В этом случае баланс прав и обязанностей обеспечивается путем делегирования полномочий и наличием эффективной системы контроля.

**Контроль позволяет выявить причины отклонений и дает возможность принять соответствующие дополнительные решения относительно хода реализации решения, а также извлечь уроки на будущее.**

При этом контроль реализации решений дополнительно позволяет выполнить следующее:

- стимулировать хорошую работу исполнителей;
- получить удовлетворение от хорошо выполненной работы;
- организовать учебу исполнителей;
- своевременно устранить возникшие в процессе реализации решений отклонения и несоответствия;
- принять решение о внесении изменений в ранее принятое решение;
- оценить потенциальные возможности, выявить резервы и упущенные возможности, которые могут быть использованы в будущих решениях;
- оценить действующую систему принятия решений и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

**Наиболее важным при организации контроля реализации решения является возможность корректировки этого решения.**

Причинами корректировки принятого решения могут быть ошибки, допущенные в самом решении; изменения в обстановке, происшедшие с момента принятия решения, вызванные непредвиденными внутренними и внешними факторами; неудовлетворительная организация исполнения решений; выявление (появление) дополнительных возможностей, позволяющих перекрыть запланированные результаты. Неизменное решение (при возникновении такой необходимости) становится не только не эффективным, но и превращается в фактор дезорганизации производства.

При необходимости изменения ранее принятого решения возможны два варианта: внесение необходимых изменений в ранее принятое решение и принятие нового решения в соответствии с новой обстановкой.

Завершающим этапом реализации решения является подведение итогов его выполнения.

**Итоги должны подводиться в любом случае, независимо от того, как реализовано решение (выполнены поставленные цели и задачи или они не достигнуты вообще).**

**Анализ выполнения решения** заключается в оценке его последствий, в сравнении результатов с теми, которые руководитель хотел получить. При этом анализу должны быть подвергнуты все этапы подготовки, формирования и реализации решения, используемые при этом методы. Особое внимание должно быть уделено позитивным моментам, отмечены исполнители, достигшие успехов в работе, но при этом нельзя обходить и негативные моменты. Анализ исполнения решения завершает управленческий цикл, но, вместе с тем, он служит началом нового цикла, поскольку разрешение одной проблемы неминуемо ведет к возникновению другой.

#### **4. Методы принятия управленческих решений**

При обосновании управленческих решений могут использоваться различные рациональные методы, которые можно разделить на две группы (см. рис.6.3):

- 1) **формализованные или алгоритмы;**
- 2) **неформализованные или эвристики.**

**Формализованные методы обоснования решений.** В зависимости от полноты имеющейся информации *формализованные* методы обоснования решений подразделяются на *детерминантные* и *недетерминантные*.

*Детерминантные методы* применяются в тех случаях, когда известны все условия проблемной ситуации, т.е. стоящая перед руководителем задача не имеет неопределенностей. Данные методы подразделяются на

- *прямые* (или методы прямого счета), которые призваны ответить на вопрос “Что будет, если принять какую-либо альтернативу из всего множества альтернатив?”;
- *обратные*, которые призваны ответить на вопрос “Какую альтернативу из всего множества альтернатив необходимо принять для того, чтобы критерий эффективности принял свое экстремальное (минимальное или максимальное значение)?”.

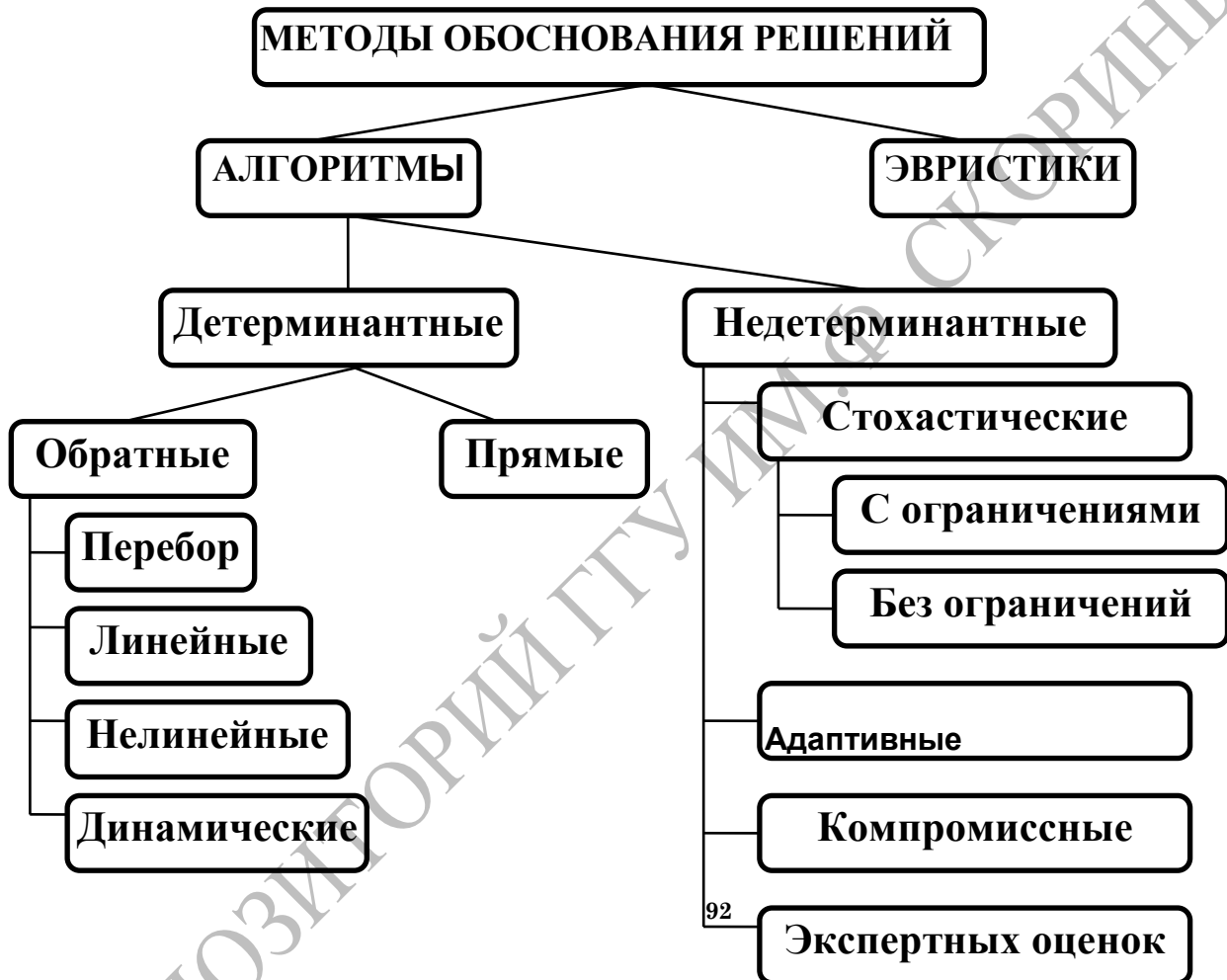


Рис.6.3 Классификация методов обоснования решений

Используя математическую символику можно сказать, что прямые методы позволяют определить чему будет равен показатель эффективности  $W$  при принятии некоторого решения  $x \in X$ , где  $X$ - множество альтернатив, а обратные методы позволяют найти  $x \in X$ , при котором показатель эффективности  $W$  принимает экстремальное (минимальное или максимальное) значение.

Среди *обратных* методов выделяют:

- *перебор*, используемый в тех случаях, когда множество альтернатив невелико и для каждого  $x \in X$  сначала вычисляются значения  $W$ , а затем сравниваются полученные результаты, выбирая наилучший;

- **линейные методы**, когда зависимость  $W=W(a,x)$  имеет вид линейной функции, при этом  $a$  - множество условий проблемной ситуации, известных руководителю;

- **нелинейные методы**, когда зависимость  $W=W(a,x)$  имеет вид нелинейной функции;

- **динамические методы**, применяемые для принятия решений в многоэтапных проблемных ситуациях.

Однако, в большинстве задач, реально стоящих перед руководителями помимо известных условий  $a$  и элементов решения  $x$  еще присутствуют некоторые неизвестные ему факторы  $\beta$ . Именно для решения задач такого типа и предназначены **недетерминантные** методы обоснования решений, которые подразделяются на:

- **стохастические;**
- **адаптивные;**
- **компромиссные;**
- **методы экспертных оценок.**

При применении недетерминантных методов следует считать, что поскольку критерий эффективности зависит от неизвестных параметров, то он в принципе не может быть вычислен. Поэтому недетерминантные методы в принципе не позволяют находить оптимальные решения и речь может идти только о нахождении альтернатив, дающих решения в той или иной степени близкие к оптимальным. Иначе можно сказать, что эти методы способны давать плохие ответы на практические вопросы в тех ситуациях, когда другие методы дают еще худшие ответы.

Основным критерием выбора недетерминантных методов является природа неизвестных факторов  $\beta$ . Наиболее простой случай имеет место тогда, когда факторы  $\beta$  представляют собой случайные величины, вероятностные характеристики которых известны. При этом под вероятностными характеристиками понимаются математическое ожидание, дисперсия и закон распределения. В этом случае используются **стохастические** методы обоснования решений, которые подразделяются на стохастические методы без ограничений и на стохастические методы с ограничениями.

Наиболее простыми являются **стохастические методы без ограничений**, которые применяются в тех случаях, когда ситуация позволяет заменить случайные величины их математическими ожиданиями. Например, если необходимо определить минимальное количество машин таксопарка, работающего по вызову, то в качестве критерия эффективности можно рассматривать математическое ожидание времени приезда по звонку клиента. Пусть оно равно 20 мин. В этом случае, с точки зрения таксопарка, ничего страшного не произойдет, если к одному из них машина приедет через 10 мин., а к другому - через полчаса.

Совершенно иная ситуация возникает в том случае, если необходимо определить количество машин скорой помощи. Здесь уже недостаточно в качестве критерия эффективности рассматривать математическое ожидание, равного, например, 15 мин., поскольку ранний приезд к одному больному не может компенсировать 30-минутное опоздание к другому. И в этом случае еще вводится ограничение, т.е. при математическом ожидании в 15 мин. наиболее позднее время приезда должно составлять, например, 20 мин. И методы, решающие такие задачи являются **стохастическими методами с ограничениями**.

При использовании стохастических методов необходимо иметь в виду, что они могут быть применимы только в условиях повторяющихся ситуаций. Но их нельзя применять, если случай в каком-то смысле является уникальным. Не имеет смысла говорить о средней прибыльности какой-либо коммерческой операции, если в данном конкретном случае она может разорить вполне определенного человека. Если у предпринимателя есть, например \$100, то он может позволить себе вложить \$10, если он знает, что в среднем операция прибыльна, т.е. неудача в одной сделке компенсируется доходами от других. Но

информации о средней прибыльности будет явно недостаточно, если ему предложат вложить \$90. В этом случае неопределенность уже не носит случайного характера. При неслучайной неопределенности некоторую помощь могут оказать адаптивные и компромиссные алгоритмы.

Суть **адаптивных методов** [13] заключается в возможности определить те элементы рассматриваемых альтернатив, которые в течении некоторого времени могут оставаться неизменными или общими для всех альтернатив. Это делается для того, чтобы в последующем, при реализации решения целенаправленно придавать свободным элементам определенные значения, которые позволяют увеличивать эффективность решения.

**Компромиссные методы** обоснования решений заключаются в нахождении альтернатив не столько приводящих к оптимальному решению, сколько позволяющих удовлетворить все имеющиеся ограничения.

**Метод экспертных оценок** применяется в том случае, когда суждениям отдельных людей (экспертов) необходимо придать цифровое выражение.

**Эвристические методы в принятии решений.** В настоящее время большинство решений по управлению субъектами экономических отношений принимается в условиях неопределенности. По этой причине единственной базой обоснования подавляющего большинства организационно-экономических решений остается интуиция руководителя и его умение обрабатывать неструктурированную информацию, т.е. принятие таких решений все в большей степени становится искусством.

Как и в любом виде искусства, здесь можно выделить две составляющих: ремесло и вдохновение. Если ремеслу, при желании, можно научиться, то вдохновение при принятии управленческих решений может прийти только путем:

- во-первых, осознания руководителем необходимости совместной коллективной деятельности для достижения цели,
- во-вторых, принятия им на себя ответственности за результаты этой деятельности; возможно именно этим искусство управления отличается от других видов искусств.

Синтез ремесла и вдохновения при принятии управленческих решений находит свое выражение в эвристических методах или эвристиках.

**Под эвристическим методом понимается последовательность предписаний и процедур обработки и выработки новой информации, целенаправленно выполняемых для поиска новых, более рациональных альтернатив и выбора наилучших из них.**

При этом применение одного и того же эвристического метода разными людьми при наличии одной и той же информации не позволяют выработать оптимальных решений. Но это нельзя отнести к их недостаткам, поскольку в условиях неопределенности доказать или опровергнуть оптимальность принятого решения просто невозможно. Можно отметить, что в каждой, требующей творческого начала, области человеческой деятельности, например конструирование и математика, существует свой набор успешно применяемых эвристических методов.

Свой набор эвристических методов (эвристик) для обоснования решений имеет каждый, творчески подходящий к делу, руководитель. Пополнение собственного набора эвристик происходит в случае столкновения с проблемой, которую руководитель не в состоянии решить известными ему методами.

Сами проблемы при этом можно разделить :

- 1) аналитические или причинные (почему автомобиль не заводится?);
- 2) синтетические или проблемы мер (как я попаду на работу, если автомобиль не заводится?);
- 3) проблемы выбора (каков наиболее быстрый способ добраться до работы?).

Следует отметить особенности принятия управленческих решений от организационной структуры управления организацией и в первую очередь от степени централизации управления

**Таблица 1**

**Особенности принятия решений в зависимости от степени централизации/децентрализации системы менеджмента**

Преимущества	Недостатки
<b>ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ</b>	
1. ЛПР хорошо представляет работу всей организации (системность представления, стратегичность мышления)	1. ЛПР может быть плохо осведомлено о конкретных обстоятельствах на местах (недостаток оперативной информации)
2. ЛПР на высших уровнях обычно имеет больше опыта и компетентности	2. ЛПР обычно редко вступают в контакты с исполнителями, нарушается принцип обратной связи
3. Устраняется дублирование работ. Снижаются затраты	3. Протяженные коммуникации вызывают потери времени. Возникает опасность появления «пустых» мест — работ, которые никто не выполняет
4. Возможность роста квалификации (компетентности) высших руководителей	4. Менеджеры среднего и низового звена управления практически отстранены от принятия решений
5. Возможность быстро реагировать на сложные, непредвиденные, кризисные ситуации	5. Уход лидера ведет к дезорганизации деятельности компании
<b>ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ</b>	
1. Оперативность принятия решений	1. Нередко решения принимаются в условиях неполной информации
2. Инициативность и активность управленческих работников среднего и низшего уровней	2. Иногда инициатива проявляется в ущерб дисциплине, режиму труда, качеству, нормам и пр.
3. Участие управленцев и специалистов в принятии решений	3. Снижение круга интересов и масштабности мышления у высших руководителей
4. Отсутствие необходимости разработки детальных планов и процедур	4. Препятствие унификации правил и процедур (снижение уровня регламентации процессов ведет к снижению организованности системы, хаотичности)

На процесс разработки и принятия решений оказывают влияние следующие факторы:

- характер проблемы и решаемой задачи;
- внешняя среда;
- ситуация;
- знания и опыт руководителя, его личные ценности и цели;
- наличие своевременной информации;
- уровень полномочий лица, принимающего решение;
- организационная среда фирмы, персонал, культура;
- организационная структура;
- распределение полномочий в организации;
- участие работников в принятии решений;
- личностные качества руководителя;

- уровень риска, время и изменяющееся окружение;
- информационные и поведенческие ограничения.

Типовой процесс выработки и реализации управленческого решения (технология управления) представляет собой систему последовательных операций и необходимых для этого технических средств, ресурсов.

Для каждой категории управленческого персонала технология работы различна. Тем не менее, можно выделить следующие основные операции (фазы)

**При принятии решений используются следующие методы.** В современном менеджменте используются следующие разнообразные **методы принятия решения:**

- единоначалия;
- консенсуса;
- «мозгового штурма»;
- доверительной группы;
- коллегиальности.

## **Тема 7 Руководство и лидерство в системе менеджмента**

**1 Власть: понятие, содержание, источники.**

**2. Власть как основа руководства и лидерства (руководитель, менеджер, лидер).**

**3 Стиль руководителя и стиль управления. Одномерные стили управления.**

**4 Многомерные стили управления. Управленческая решетка Блейка.**

**Основные понятия:** власть; источники власти; основные формы власти; руководство и лидерство; типы лидерства; стиль управления; виды стилей руководства: управленческая решетка Блейка.

### **1 Власть: понятие, содержание, источники.**

**Власть** – это возможность влиять на поведение других. **Власть** – это управленческая категория, определяющая взаимозависимость между участниками организационного процесса. Чем больше один человек или группа людей зависит от других, тем больше власть у последних.

По направленности власть может быть **позитивной (созидающей)**, но и **негативной**, означающей способность препятствовать чему-либо. Объем необходимой власти зависит от целей и характера деятельности объекта управления.

Понятие "власть" и "влияние" взаимосвязаны, но это одно и то же. Руководитель может иметь власть, но не имеет влияния. И, напротив, сотрудник может не обладать властью, но иметь большое влияние.

Необходимость власти в управлении заключается в том, что в дополнении к формальным полномочиям, руководителю требуется <sup>96</sup> власть, так как он зависит от людей, как в пределах своей цепи команд, так и вне ее.

Руководителю **власть** позволяет :

- направлять действия подчиненных в русло интересов организации;
- побуждать их более эффективно работать;
- предотвращать возникающие конфликты.

Понятие власти может относиться к индивиду, группе и организации.

**Определение власти как организационного процесса** подразумевает, что:

- власть – это потенциал, имеющийся у пользователя;
- между тем, кто использует власть и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- тот, к кому применяют власть, имеет некоторую свободу действий.

Существуют **три базовых типа** власти:

- **статусная власть:** ее источником является иерархическое неравенство социальных систем.



- **экономическая власть:** ее источником является имущественное неравенство, отношения собственности.
  - **духовная власть:** источник – культурное неравенство.
- Виды власти подразделяются в зависимости от личностных и организационных источников власти менеджера. ( Рис.7.1.)



Рис.7 1.источники власти в организации.

Основные виды власти:

**Власть, основанная на принуждении.** Влияние через страх.

**Власть, основанная на вознаграждении.** Положительное подкрепление, но ограничения в ресурсах при выдаче вознаграждения.

**Экспертная — разумная вера.** Исполнитель верит, что руководитель обладает исключительными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность. Данный тип власти менее устойчив, чем харизматическая.

**Харизматическая власть.** Слепая вера в личные качества руководителя. Свойства руководителя могут быть просто привлекательны для исполнителя (он хочет быть таким же, власть примера).

**Личная власть** — это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, основанная на близости их целей. Основными формами личной власти могут быть экспертная власть, власть примера, право

### Виды власти в зависимости от личностных источников власти

менеджера:

**1. Экспертная власть.** Заключается в способности руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, наличия специализированных знаний.

**2 Власть примера (эталонная власть).** Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

**3.Власть информации.** Базируется на возможности получения нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Менеджер укрепляет свою власть, координируя и контролируя информационные потоки в фирме.

**4. Власть убеждения.** Основывается на умении менеджера влиять на других с помощью эффективной (эмоциональной, логической и аргументированной) передачи своей точки зрения.

**5. Право на власть** предоставляется занимаемой должностью и имеет более четкие границы, чем другие источники. Оно включено в группу, основывающуюся на личной власти, поскольку при равных должностных полномочиях разные руководители пользуются своим правом власти не одинаково, а в зависимости от личных способностей, и возможность реализации этого права обусловлена степенью признания подчиненными права руководителя на власть.

**6. Потребность во власти** — это желание иметь влияние на других. Она может проявляться в стремлении давать настойчивые советы, предлагать помощь, вызывать эмоции у других, укреплять свою репутацию.

**Виды власти,, имеющие организационную основу** (по Фрэнчу и Рэйвену):

**1. Власть принятия решений.** Проявляется в той степени, в которой человек может влиять на процесс подготовки и принятия решений; чем выше уровень управления, тем большее количество людей, кроме руководителя (специалистов, помощников и т. д.), влияют на процесс принятия решения.

**2. Власть вознаграждения** - способ влияния, основанный на положительном воздействии (благодарность, премия, продвижение, дополнительный отпуск и т. д.) с целью добиться от подчиненного желаемого результата.

**3. Власть принуждения.** Строится на страхе подчиненных быть наказанными (пониженными в должности, оштрафованными, уволенными и т. д.). Для использования этого источника власти нужно иметь эффективную систему контроля за действиями подчиненных (подчиненные могут сознательно стремиться обмануть организацию).

**4. Власть над ресурсами.** Основывается на контроле руководством распределения потоков ограниченных ресурсов, которые обычно в организациях направлены сверху вниз. Некоторые руководители для влияния на людей создают так называемый дефицит ресурсов.

**5. Власть связей.** Создается путем распространения менеджером информации о его связях с влиятельными людьми.

### **Виды власти по характеру осуществления власти:**

■ **Формальная власть** – это власть должности, обеспечивающая единство действий всех исполнителей. Она обусловлена официальной должностью обладателя в структуре управления организации, а также совокупностью принадлежащих этой должности прав. В большинстве случаев должность не дает неограниченной власти, а лишь позволяет контролировать выполнение определенных функций.

**Масштабы** формальной власти измеряются:

- либо числом лиц, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться требованиям обладателя должности;
- либо объемом материальных ресурсов, которыми он может без согласования с другими распоряжаться.

**Реальная власть** это власть, обусловленная местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений, и измеряется:

- либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться,
- либо степенью его независимости от окружающих.;

она не иерархична..

Границы формальной и реальной власти совпадают редко. Обычно их обладателями являются различные лица, часто противостоящие друг другу, что ослабляет взаимное стремление ее монополизации.

Следует упомянуть еще об особенностях двух видов власти: **законной (традиционной)** и **харизматической (власть примера)**.

**Законная, или традиционная, власть** основана на том, что руководитель обладает системой правовых, производственных рычагов воздействия на подчиненных, которые законодательно закреплены в его статусе и должностных обязанностях.

- Исполнители предельно четко сознают это, признают право руководителя реализовывать в отношении них законодательные меры воздействия.
- Законная власть часто принимает форму традиционной власти. И базируется на принуждении, вознаграждении, власти над ресурсами, власти связей.
- Исполнители реализуют указания руководителя, так как знают, что подчинение ведет к удовлетворению потребностей.
- Власть принуждения основана на том, что руководитель имеет возможность наказывать, препятствовать достижению целей и потребностей исполнителей
- Именно она ставится на первое место в любом перечне форм власти и остается пока незаменимой, а иногда и единственным властным рычагом воздействий руководителя.

- Власть принуждения уязвима для критики, но является жесткой реальностью практики управления.
- К числу основных недостатков этой формы власти относится ее «дороговизна» – она требует разветвленной и громоздкой системы контроля.
- Кроме того, принуждение производит нежелательные эффекты (скованность, страх, месть, отчуждение), что, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров.

**Харизматическая власть, или власть примера**, построена не на логике и разумной вере, а на силе личных качеств человека-лидера. Она определяется отождествлением исполнителя с лидером, руководителем или влечением к нему.

Выделяют следующие типичные качества харизматической личности:

- обмен энергией (для харизматической личности свойственно заряжать своей энергией окружающих);
- внушительная внешность (личность не обязательно является эталоном красоты, но обязательно носителем каких-либо броских, необычных, часто действующих на подсознательном уровне качеств);
- независимость характера;
- хорошие риторические способности (как ораторские, так и «умение говорить с народом на языке народа»);
- восприятие восхищения своей личностью (харизматическая личность испытывает комфорт только тогда, когда другие по достоинству оценивают ее, и требует такого к себе отношения);
- достойная и уверенная манера держаться.

## **2. Власть как основа руководства и лидерства (руководитель, менеджер, лидер).**

### **Способы реализации власти**

Последнее время наблюдается снижение разрыва в образовании между руководителем и подчиненными.

**Убеждение** — эффективная передача своей точки зрения. К исполнителю переходит часть власти руководителя. Но убеждение медленно воздействует на объект.

**Участие** — привлечение к управлению. Исполнители вдохновляются потребностями более высокого уровня.

**Распорядительство** можно представить как прямое руководство. Чаще всего она реализуется через **распоряжение** - сообщение, передаваемое руководителем подчиненному, касающееся содержания и результатов его деятельности. В него входят постановка обязательной для выполнения задачи, перечень ограничений, инструкции о порядке выполнения заданий.

99

Распоряжение по своей сути должно соответствовать стратегии организации; быть обоснованными и четко сформулированными, обеспеченными необходимыми материальными, организационными ресурсами; позволять проверять и оценивать результаты действий.

**По способу отдачи** распоряжения могут быть устными, письменными и смешанными.

По форме распоряжения могут быть приказами, указаниями, поручениями, советами.

Распоряжения могут усиливаться рядом мер воздействия на исполнителя: убеждением, апелляцией к логике, пожеланием или просьбой, обещанием вознаграждения, угрозами.

**Неправильное пользование способами реализации власти может порождать конфликтные ситуации.**

Руководитель на всех уровнях системы управления организацией выступает как ведущее лицо, поскольку именно он определяет целенаправленность работы коллектива, подбор кадров, психологический климат и другие аспекты деятельности предприятия. Руководитель является ведущим и организатором в системе управления. **Управление**

деятельностью групп и коллективов осуществляется в форме руководства и лидерства. Эти две формы управления имеют определенное сходство.

**Руководство** — способность поставить цели для организации и оказывать влияние на отдельных лиц и группы, заставить их работать на достижение этих целей за счет власти.

**Управление ( менеджмент)**- способность обеспечить все условия для оптимизации достижения целей.

**Лидерство** — это особый тип управленческого взаимодействия (отношений управления) лидера и последователей, при котором последователи сами дают лидеру власть над собой и подчиняются этой власти, а лидер с ее помощью **побуждает**( не **заставляет** и убеждает как руководитель) последователей к достижению общих целей.

Было бы ошибкой рассматривать лидерство как управление. Если управление сосредоточено на том, чтобы люди делали вещи правильно, то лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи.

«Менеджмент — искусство карабкаться по лестнице успеха; руководство — умение определить, к той ли стене приставлена лестница». Коренное различие между этими двумя видами деятельности можно понять, если представить себе группу рабочих, прорубающих просеку в джунглях с помощью мачете. Они — исполнители, они решают проблему. Прокладывают дорогу сквозь заросли. У них за спиной — организаторы работ (менеджеры): затачивают мачете, составляют планы и пособия, внедряют усовершенствованные технологии и разрабатывают программы восстановления мускульной силы. Руководитель (лидер) — тот, кто, вскарабкавшись на самое высокое дерево, обозревает местность и кричит: «НЕ ТЕ ДЖУНГЛИ!»

Менеджер и лидер — понятия абсолютно различные:

**менеджер** — это должность,

**лидер** — признание группы;

**менеджер** — исполнитель чужой воли (собственника, совета директоров, других менеджеров), **лидер** — инициатор и инноватор.

Фраза, ставшая классической: **(хорошие) менеджеры правильно исполняют задания, а (эффективные) лидеры — определяют, что нужно исполнять.**

Лидерство, так же как власть, составляет потенциал человека, однако для осуществления власти не обязательна совместимость целей руководителя и группы, в то время как для реализации лидерства требуется определенное совпадение целей лидера и его последователей.

Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности называют **формальным лидерством**, а влияние через способности, умения или другие необходимые людям ресурсы — **неформальным лидерством**. Последнее в большей степени обусловлено использованием личностной основы власти и ее источников.

Менеджеры обеспечивают достижение целей подчиненными, контролируя их поведение, реагируют на каждое отклонение от плана. Лидеры строят отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их. Они рассматривают доверие как основу групповой, совместной работы.

♦ Менеджер в своем влиянии на работу опирается на должностную основу власти и источники, ее питающие, т.е. отношения «начальник — подчиненный», свойственные традиционному управлению.

♦ Лидерство — это специфический тип отношений управления, основывающийся на процессе социального воздействия, а точнее, взаимодействия в организации на основе отношений «лидер — последователи», в которых присутствует психологический фактор. Лидер как бы создает последователей, а последователи — признают лидера (рис.7.2).

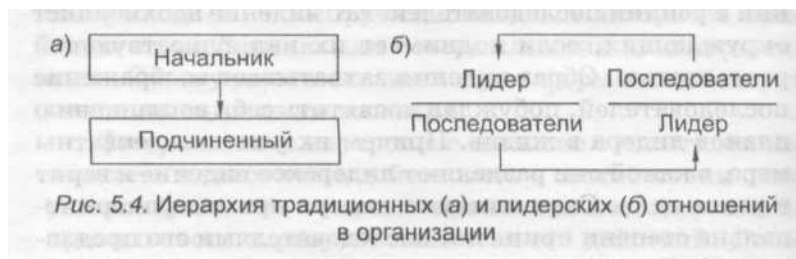


Рис. 5.4. Иерархия традиционных (а) и лидерских (б) отношений в организации

### 3.3 Стиль руководителя и стиль управления. Одномерные стили управления

Одной из важнейших характеристик деятельности руководителя является стиль руководства.

**Стиль руководства** - это совокупность методов, приемов и действий, наиболее характерных для руководителя в его отношении с подчиненными.

На стиль руководства влияют следующие факторы:

- общие условия труда;
- актуальная ситуация;
- личности сотрудников;
- цели и задачи организации
- структура группы;
- место рабочей группы в организации;
- размер группы;
- личность руководителя.

**Стиль управления** - манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно.

Однако, выделяя общие черты в стилях разных руководителей, можно проводить классификацию стилей. Для этого, прежде всего, необходимо определить **параметры деятельности руководителя, отличие в которых сказывается на его отношении к людям.**

С этой точки зрения представляется целесообразным выделить следующие параметры управленческой деятельности:

- 1) выработка управленческих решений, при этом здесь не рассматриваются процессы обеспечения руководителя информацией, а только непосредственная выработка и оценка альтернатив;
- 2) непосредственное принятие решений;
- 3) несение ответственности за получаемый результат;
- 4) контроль деятельности руководителя со стороны подчиненных (см. табл. 7.1.).

Классификация стилей управления

Выработка решений	Принятие решений	Несение ответственности	Контроль за деятельностью руководителя	Стиль управления
Руководитель	Руководитель	Руководитель	Отсутствует	Авторитарный
Коллектив	Руководитель	Руководитель 101	Присутствует	Демократический
Коллектив	Коллектив	Руководитель	Присутствует	Либеральный

Согласно теории Лайкерта, различают четыре стиля руководства:

- **эксплуататорско-авторитарный:** руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам. Основной стимул — страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.
- **патерналистски-авторитарный:** руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Вознаграждение действительное, а наказание — потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной структуре.

- **консультативный:** руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным. Ограниченное включение работников в процесс принятия решений используется для мотивации. Неформальная организация не совпадает с формальной структурой лишь частично.
- **демократический стиль** руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали. Формальная и неформальная организации взаимодействуют конструктивно.

**Эксплуататорско-авторитарный стиль ориентирован на задачу с жестко структурированной системой управления, а демократический стиль — ориентирован на взаимоотношения, в основе которых лежат бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. ЭТОТ СТИЛЬ ЯВЛЯЕТСЯ САМЫМ ЭФФЕКТИВНЫМ.**

Стили управления складываются под влиянием конкретных условий и обстоятельств. В связи с этим можно выделить "одномерные", т.е. обусловленные одним, каким то фактором, и "многомерные", т.е. учитывающие два или более обстоятельств при построении взаимоотношений "руководитель-подчиненный" стили руководства. "Одномерные" стили управления .

Предпосылкой постановления различных "одномерных" стилей управления стали теории "X" и "Y" Дугласа Мак-Грегора

**Согласно теории "X"**, люди изначально ленивы и при первой же возможности избегают работы. У них полностью отсутствует честолюбие, поэтому они предпочитают быть руководителями, не брать на себя ответственность и искать защиты у сильных. Что бы заставить людей трудиться, нужно использовать принуждение, тотальный контроль и угрозу наказаний.

**Согласно теории "Y"**. в благоприятных же условиях человек становится тем, кем он есть на самом деле и готов брать на себя ответственность за дело, более того, даже стремятся к ней. Если их приобщить к целям фирмы, охотно включаются в процесс самоуправления и самоконтроля, а так же в творчество. И такое приобщение является функцией не принуждения, а вознаграждения, связанного с достижением поставленных целей. На таких работников опирается руководитель, исповедующий демократический стиль.

#### **Теория X**

- Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.
- Человека следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием для достижения целей организации.
- Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

#### **Теория Y**

- Работа так же естественна, как игра для ребенка.
- Человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль. Награда — результат, связанный с достижением цели.
- Средний человек стремится к ответственности.

Таким образом, формируются два взгляда на управление: авторитарный взгляд, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю, и демократический взгляд, который поддерживает делегирование полномочий и ответственности и либеральный-попустительский ( Табл.7.2.)

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный стиль управления	Демократический стиль управления	Либеральный стиль управления
--	-------------------------------	----------------------------------	------------------------------

Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Постоянно использует разные стимулы	Использует поощрение чаще, чем наказание
Приемы принятия решений	Единолично решает все вопросы	Принимая решения, советуется с коллективом	Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных	Просит, упрощает
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Принципы подбора кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Жестко формальный, необщительный, соблюдает дистанцию	Дружески настроен, любит общаться, по возможности идет на контакты	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускаем фамильярное общение
Характер отношений с подчиненными	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный	Мягкое, формальное

		ПОДХОД К ЛЮДЯМ	
--	--	----------------	--

- **Авторитарный стиль**, который отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию, сознательным ограничением неформальных отношений с подчиненными.
- **Демократический стиль** руководства предполагает коллегиальность, предоставление подчиненным самостоятельности и инициативы, делегирование полномочий, развитие партнерства и сотрудничества.
- **Либеральный стиль** отличается безынициативностью руководителя, непоследовательностью в его действиях, нерешительностью и нетребовательностью к подчиненным.

#### 4 Многомерные стили управления. Управленческая решетка Блейка.

**Многомерные стили управления** представляют собой комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых *независим от других*. Задача руководителя состоит в том, чтобы понять, какие методы и способы воздействия на подчиненных необходимо применять для достижения эффективности в каждой конкретной ситуации.

Первоначально сложилась идея двумерного стиля управления, основывающегося на двух подходах: **первый** – ориентируется на создании в коллективе благоприятного климата и налаживании человеческих отношений, **второй** – на создании надлежащих организационно-технических условий, при которых человек сможет наиболее полно реализовать свои потенциальные возможности. В западном бизнесе популярна теория "управленческой решетки", разработанная Р.Блейком и Дж.Мутоном или теория ГРИД. Они указывали, что трудовая деятельность разворачивается в силовом поле между производством и человеком. Первая силовая линия определяет отношение руководителя к производству. Вторая линия (вертикальная) определяет отношение руководителя к человеку (улучшение условий труда, учет желаний, потребностей и т.д.).

Рассмотрим различные стили руководства, приведенные на рис. 7.3.

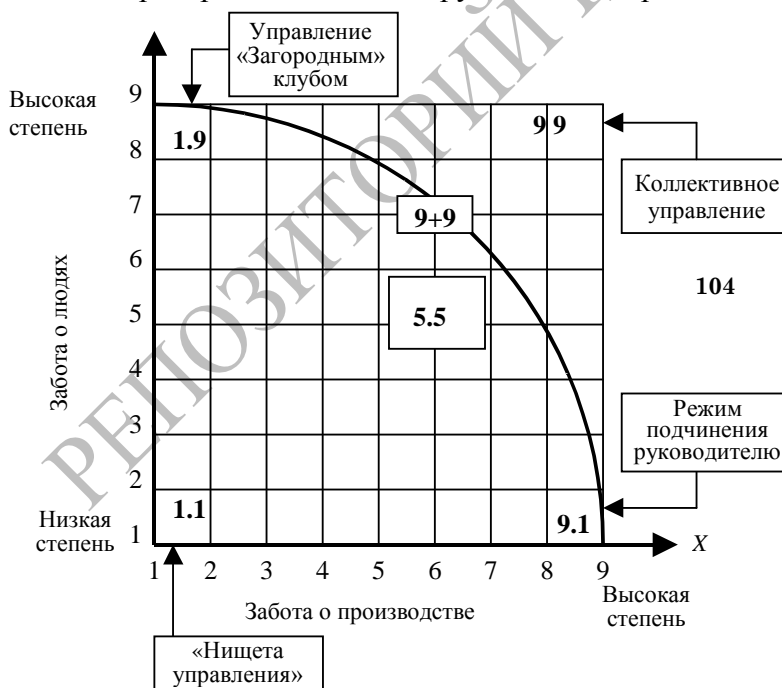


Рис.7.3. Матрица Р.Блейка для определения стилей руководства  
Рассмотрим основные стили руководства по теории ГРИД, приведенные ниже.



**Формула управления типа 9.1. Режим подчинения руководителю.** Стиль жесткого администрирования, при котором для руководителя единственной целью является производственный результат. Данный стиль руководства характеризуется сочетанием максимальной заботы об эффективности производства с минимальной заботой о подчиненных. Руководитель полагает, что производственные задачи можно решать только в том случае, если люди находятся под контролем, а их деятельность направлена на выполнение высоких производственных задач. Уверенность базируется на ощущении собственной значимости, когда менеджер сосредотачивает власть в своих руках и ожидает безусловного подчинения руководимого им персонала.

**Формула управления типа 1.9. Управление «загородным клубом»** — либеральный или пассивный стиль руководства. В данном случае основное внимание руководитель уделяет человеческим отношениям. Этот управленческий подход базируется на том, что требования, связанные с реализацией целей производственной деятельности, часто противоречат желаниям и стремлениям людей, а иногда прямо противоположны им. Руководитель старается создать на работе все условия для удовлетворения личных и общественных потребностей работников. Функции управления осуществляются таким образом, что в коллективе создается атмосфера дружбы и товарищества. При этом ослабляется внимание к решению производственных задач. Руководитель чувствует себя увереннее, когда в коллективе поддерживаются положительные эмоции. Отрицательным моментом мотивации является опасение отрицательной оценки или бойкот со стороны подчиненных.

**Формула управления типа 1.1. Нищета управления.** Руководитель ни о чем не заботится, работает так, чтобы не быть уволенным. Такой стиль считается чисто теоретическим. Менеджер данного типа не испытывает противоречий между требованиями производственной деятельности и потребностями работников, так как этим фактам придает небольшое значение. Суть мотивации данного менеджера – сохранить свое место в организации и, следовательно, выполнить необходимый минимум. Он стремится оказаться «в тени», не привлекать всеобщего внимания. Как правило, такой человек никогда не имеет врагов, перед ним не стоит угроза увольнения. Сохранение столь «малопродуктивного» стиля руководства не порождает недовольство со стороны окружающих. Руководитель номинально занимает свое место в организации.

**Формула управления типа 5.5. 5 Золотая середина.** При таком компромиссе достигаются средние результаты труда, не может быть резкого прорыва вперед. В то же время такой стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности.

Этот тип управления предполагает наличие противоречий между потребностями производства и потребностями работников. Руководитель старается найти компромисс, цель которого – пожертвовать половиной одного показателя, чтобы получить половину другого, свести комплекс противоречивых требований к определенному умеренному уровню. Люди в такой организации более или менее удовлетворены обстановкой на предприятии исходя из тезиса, что крайности порождают конфликт, а стабильность успеха достигается за счет разумного компромисса.

**Формула управления типа 9.9. Коллективное управление - «работа командой»**

Руководитель старается так построить работу своих подчиненных, чтобы они видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Цели производства определяются совместно с сотрудниками.

Данный тип управления характеризуется сочетанием высокой заботы о производстве (выражаемой девятью баллами) с высокой заботой о работниках (также выражаемой девятью баллами). Базируется на предположении об отсутствии внутреннего противоречия между целями деятельности организации и потребностями персонала. Руководитель стремится внести свой вклад в успех организации, добиваясь вовлечения каждого работника в деятельность каждого конкретного подразделения. Он избегает защищать эгоистические интересы за счет других работников или предприятия в целом.

Следующим шагом теории управления было создание двумерных моделей взаимоотношений в организации. Наиболее широкое распространение получила модель Р. Блейка и Дж. Мутона — «решетка менеджмента». Оси решетки представляют ориентации на задачу (ось X) и на

человеческие отношения (ось Y)<sup>1</sup>, образуя поле с пятью выделенными стилями<sup>2</sup> (рис. 7.5).

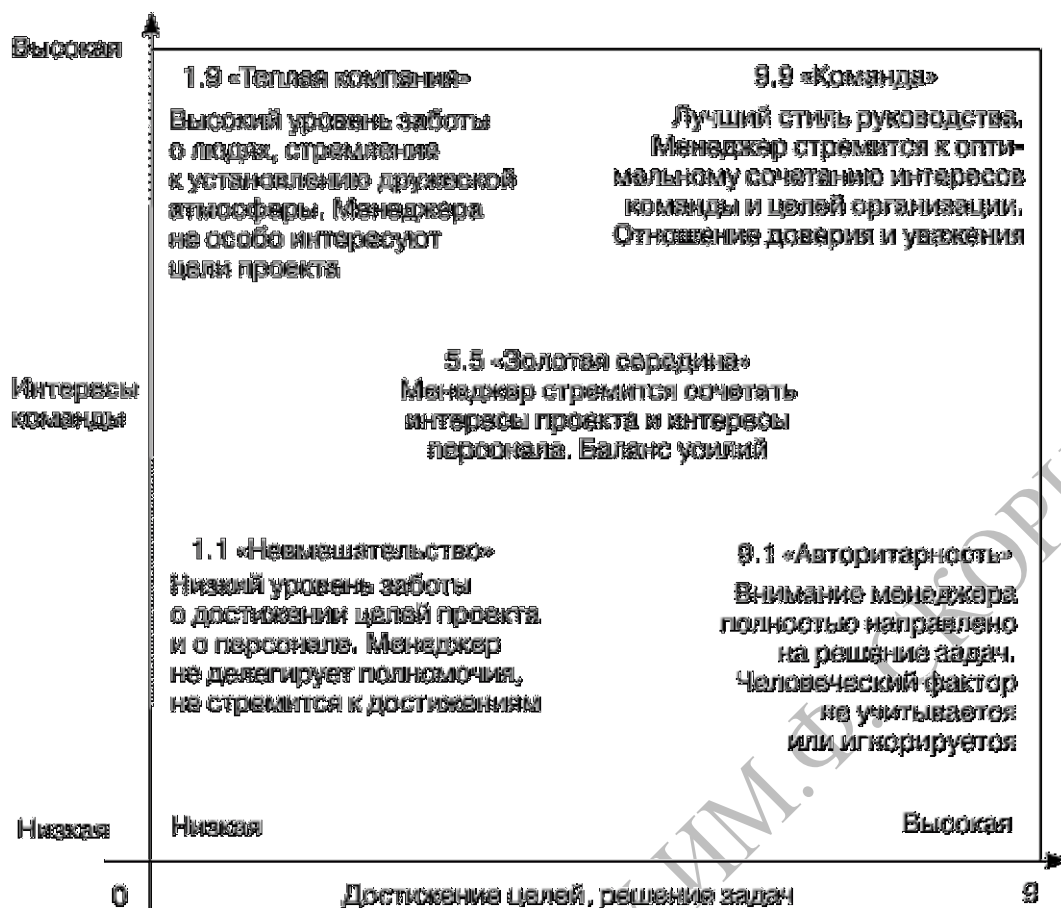


Рис. 7.5. Решетка стилей руководства

1. *Невмешательство*. Низкий уровень заботы о производстве и о людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Руководитель добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою **должность** в организации.

2. *«Теплая компания»*. Высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3. *Авторитарность*. Внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется его крайне мало.

4. *Золотая середина*. Руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. *Команда*. Руководитель полностью поглощен<sup>106</sup> стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание к производству и людям. Вопрос заключается в том, чтобы быть и деловым, и человечным. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях.

Последующие исследования показали, что стиль, как и набор признаков, отличающих эффективного руководителя, изменяется в зависимости от ситуации. Это стало началом развития **ситуационного подхода**, в котором эффективность действий менеджера рассматривалась в зависимости от оценки влияния ситуационных факторов.

В общем виде к ситуационным факторам относят требования и ограничения внешней среды, характеристики самой организации (в том числе ее персонала, отношений между руководителями и подчиненными, стиля, организационной культуры и пр.), ее внутренние возможности и ограничения.

В разных условиях деятельности фирмы (обычные или критические, стандартные или связанные с неопределенностью и т. д.), так же как и в зависимости от содержания самой должности (линейный или функциональный руководитель), и стиль и признаки меняются.

Авторитарный стиль, например, может быть признаком эффективного руководителя в организациях сильно структурированного типа, действующих в кризисных ситуациях, тогда как в других условиях деятельность такого руководителя может иметь негативные последствия.

В соответствии с ситуационным подходом грамотный руководитель применяет отдельные методы воздействия и различные стили в зависимости от сложившейся ситуации и оценки зрелости команды

(отдельных исполнителей) (рис. 7.6).



*Стиль управления, ориентированный на будущее, предполагает использование в исследованиях четырех факторов, причем каждый из них разделялся на 3 степени оценки (1-я – низкая интенсивность действия; 2-я – средняя; 3-я – высокая интенсивность действия).*

Каждый фактор рассматривается как независимое слагаемое стиля. Четырехфакторный анализ позволяет вводить для каждого из факторов значительное число переменных. Но вначале определяют сами факторы в конкретных ситуациях.

В параметры можно вводить такие лидерские качества, как коммуникабельность, создание творческого настроения, отношение к подчиненному как к равному партнеру, проявление отрицательных эмоций при сотруднике и т. д., указывая в скобках для каждого значения знаки (-) или (+), определяющие значимость переменных.

## Тема 8. Управление конфликтами

1. Природа, классификация и причины конфликтов в организации.
2. Процесс и фазы развития конфликта
3. Стратегии поведения человека в конфликтной ситуации
4. Роль менеджера в предотвращении и разрешении конфликта
5. Методы предупреждения и урегулирования конфликтов

**Основные понятия:** конфликт; типы конфликтов; причины конфликтов; структурные методы управления конфликтами (разъяснение требований, координационные механизмы, вознаграждение); межличностные методы управления конфликтами (уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс).

1. Природа, классификация и причины конфликтов в организации.

В психологии конфликт определяется как связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей.

Существуют различные **классификации** конфликтов. В зависимости от **объекта** :  
экономический;  
политический;  
семейно-бытовой;  
религиозный;  
идеологический .

В зависимости от **субъекта**;

- Внутриличностный( два несовместимых распоряжения от руководителя);
- внутrigрупповой;
- межгрупповой( профсоюз и администрация);

В зависимости от **зон разногласий** :

- личностный,
- межличностный( из-за ограниченности ресурсов );
- межгрупповой,
- конфликт принадлежности,
- конфликт с внешней средой.

**В организации причиной конфликта, чаще всего , выступает неправильное пользование способами реализации власти , которое приводит к столкновению интересов, мнений, целей, различных представлений о способе их достижения.**

Конфликты могут быть вызваны следующими тремя группами причин:

**трудовым процессом** (распределение ресурсов, взаимосвязь задач, различия в целях, ценностях, жизненном опыте, манере поведения, плохими коммуникациями);

**психологическими особенностями человеческих взаимоотношений**, т. е. симпатиями и антипатиями; культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя **личностным своеобразием членов группы**, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

В организации конфликты классифицируются по?

**по источникам и причинам возникновения**: объективные и субъективные, организационные, эмоциональные и социально-трудовые, деловые и личностные;

**по коммуникативной направленности**: горизонтальные, вертикальные, смешанные;

**по составу конфликтующих сторон**: внутриличностные (между родственными симпатиями и чувством долга руководителя), межличностные (между руководителем и его заместителем по поводу должности, между сотрудниками — по поводу премии); между личностью и организацией, в которую она входит; между организациями или группами одного или различных статусов;

**по функциональной значимости**: позитивные и негативные; конструктивные и деструктивные; созидательные и разрушительные;

**по формам и степени столкновения**: открытые и скрытые, спонтанные, инициированные и спровоцированные, неизбежные, вынужденные, лишённые целесообразности;

**по масштабам и продолжительности**: общие и локальные, кратковременные и затяжные, скоротечные и долгосрочные;

**по способам урегулирования**: антагонистичные и компромиссные, полностью или частично разрешаемые, приводящие к согласию и сотрудничеству.

Каждый конфликт имеет **четко выраженную структуру** :

---- **объект** конфликтной ситуации, связанный либо с технологическими и организационными трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

----- **цели** , субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

----- **наличие оппонентов** , конкретных лиц, являющихся его участниками.-

-----**непосредственный повод** столкновения от подлинных его причин, зачастую скрывааемых.

Руководителю-практику важно помнить, что пока присутствуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), **то он неустраним**. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

Последствия конфликта могут быть как отрицательными, так и положительными.

**Отрицательные последствия** конфликта выражаются:

- в возможной потере здоровья оппонентов и в возможном сокращении их жизни;
- ухудшении социально-психологических отношений;
- снижении производительности труда;
- увеличении текучести кадров;
- возможном «сворачивании» потенциальных сфер взаимодействия между конфликтующими и уменьшении возможностей сотрудничества в будущем;
- возможном переносе акцентов поведения с решения реальной проблемы на достижение «победы» любой ценой;

возможной эскалации, или разрастании, конфликта, когда в него втягиваются новые участники со своими проблемами и об истинной причине конфликта никто уже не вспоминает;

- послеконфликтных переживаниях.

**Положительные последствия** конфликта выражаются:

- в повышении качества принимаемых решений за счет всестороннего анализа проблемной ситуации;
- повышении чувства сопричастности оппонентов к решению проблемы;
- уменьшении влияния конформистских ценностей и стимулировании открытого выражения своей точки зрения, т.е. в возникновении эффекта «раскрепощенного мышления», когда каждая из сторон понимает, что ее позиция будет учтена;
- повышении сплоченности группы.

## 2. Процесс и фазы развития конфликта

Анализ содержания и особенностей протекания социального конфликта целесообразно проводить по определенной схеме и **трем** основным временным стадиям ( Рис. 8.1. и рис.8.2.)

- 1) **предконфликтная ситуация;**
- 2) **непосредственно конфликт;**
- 3) **стадия разрешения конфликта.**

Поведение менеджера на каждом этапе должно быть соответствующим. Нужно четко понимать, когда вмешаться, какие методы использовать для анализа ситуации. крепки.

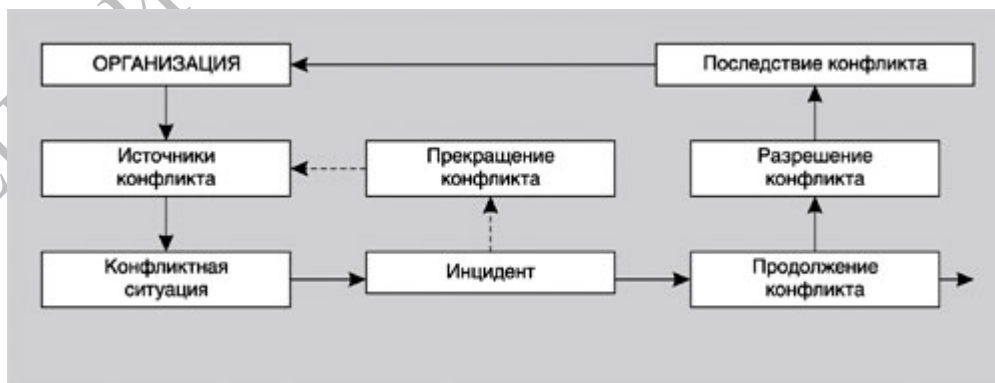


Рис 8.1 Схема развития конфликта

Конфликты имеют общие стадии развития :

- 1) потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей и норм;

- 2) перехода потенциального конфликта в реальный (или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов);
- 3) конфликтных действий;
- 4) снятия или разрешения



Рис.8.2. Временной процесс конфликтной ситуации.

**1). Зарождение конфликта.** Этап характеризуется латентностью противоречий. Потенциальные участники конфликта до конца не осознают причины своего негодования. Второй особенностью этого этапа является повсеместность – неосознанное психологическое напряжение в отношениях людей, которое сказывается на совместной деятельности, проживании, интересах и т.д. На этом этапе происходит выделение конкретного оппонента, накапливание негативной информации о нем. Создаются группы сторонников и противников субъектов конфликта, образуются так называемые группы поддержки. Между оппонентами осознается и усиливается психологическое напряжение, проявляемое в негативных эмоциях, недружелюбных взглядах, отрицательных оценок оппонента. Как правило, перед ним наблюдается «затишье», оппоненты выжидают. И как бы осторожно не вели себя противники, повод находится в любом случае. Им может быть взгляд, слово, критика. Надо понимать, инцидент – это не конфликт. Он является отправной точкой для столкновения. На этом этапе участники конфликта созрели для открытого противостояния.

На предконфликтной стадии конфликт-менеджмент предусматривает прогнозирование конфликтной ситуации. Основными методами являются наблюдение и анализ ситуации. Вмешиваться еще рано, так как не известно, насколько далеко готовы пойти оппоненты, и к каким последствиям может привести их противостояние. Первым шагом на пути к разрешению конфликта может служить создание документа, регламентирующего нормы и процедуры урегулирования конфликта.

**2). Конфликт.** Столкновение сторон. Оно проявляется на эмоционально-психологическом, физическом и экономическом уровнях. Оппоненты предъявляют требования, претензии, обвинения. Это вызывает стрессы и скандалы, противостояние и конфронтацию. Проявляется третья сторона конфликта, определяется масштаб и границы



конфликтной ситуации. Конфликт становится событием для окружающих, за ним наблюдают, о нем говорят, к нему вырабатывается определенное отношение. На этом этапе развития конфликта предмет и объект, базовые ценности, стратегические цели и социальные факты остаются неизменными. В то время как, отношения между субъектами, интерпретация фактов, восприятие оппонента, тактические цели, отношения могут быть изменены. Социальный контекст, принципы взаимодействия, средства борьбы, эмоции и чувства, тип мышления – основные элементы, которые влияют на дальнейший ход развития событий. Если менеджер до этого оставался сторонним наблюдателем, то самое время вмешаться. Пообщайтесь с каждым субъектом конфликта, выясните реальные причины недовольства, его отношение к предмету конфликта, отношение к оппоненту. Обратите внимание на микро- и макро- среду, в которой развивается конфликт, так как группы поддержки оказывают большое влияние. Для того, чтобы оппоненты выбрали позитивное направление развития системы вследствие конфликта, необходимо поменять отношение сторон к предмету конфликта.

Предложите противникам взаимовыгодные условия, сделайте акцент на интересах, а не на позициях субъектов конфликта.

3). **Постконфликтная ситуация** Если говорить коротко, то последствий конфликта может быть 3: выигрыш-выигрыш, выигрыш-проигрыш, проигрыш-выигрыш. На этом этапе важно провести анализ конфликтной ситуации, обратить внимание на ошибки, которые допустили противники и Вы. Очень важно минимизировать негативные последствия конфликта, то есть нивелировать негативное отношение противников друг к другу. **Пока не устранена сама причина**, конфликт будет назревать постоянно и со временем произойдет «взрыв», который разрушит коллектив.

### **3. Стратегии поведения человека в конфликтной ситуации.**

Поведение человека в конфликтной ситуации определяется следующими психологическими факторами:

- адекватность восприятия конфликта;
- открытость и эффективность общения, готовность к всестороннему обсуждению проблем;
  - . способность к созданию атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;
  - . адекватность оценки своих возможностей и способностей;
  - . стремление доминировать;
  - . консерватизм мышления, взглядов, убеждений;
- принципиальность и прямолинейность в высказываниях;
  - . определенный набор эмоциональных качеств личности: агрессивность, упрямство, раздражительность.

Отношение к конфликтам людей в разных ситуациях неодинаково. Одни стараются избегать конфликтов, другие, наоборот, не представляют себе бесконфликтной жизни. Последних называют «конфликтными личностями».

Существует пять основных стратегий поведения при конфликте:

**конкуренция (или соперничество),  
сотрудничество,  
компромисс, уклонение,  
приспособление.**

Рассмотрим рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

**Стиль конкуренции**, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Этот стиль можно использовать, если:

исход конфликта очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;

обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение — наилучшее;

чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;  
должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;

взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль. Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не может вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

**Стиль сотрудничества** можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как требует более продолжительной работы. Цель его применения — разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает его неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;

у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной; основной целью является приобретение совместного опыта работы;  
стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;  
необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

**Стиль компромисса**. Суть заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен: обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Такой подход к решению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;

удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение; вас может устроить компромиссное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;  
компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.

**Стиль уклонения**. Реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

источник разногласий тривиален и несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а поэтому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;

знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу;  
у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;  
хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;

пытаться решать проблему немедленно — опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;

подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт;  
у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.



Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

**Стиль приспособления** означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Считается, что этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существенен для вас, либо когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях:

важнейшей задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;

считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;

осознаете, что правда не на вашей стороне;

чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно так же, как **ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший.** Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Для более успешного разрешения конфликта желательно не только выбрать стиль, но и составить карту конфликта, разработанную австралийскими психологами Хеленой Корнелиус и Шошаной Фэйр ( рис. 8.3).



113

Рис 8.3.. Карта конфликта

Из схемы видно, что центральное место в ней отводится констатации той проблемы, которая вызвала противостояние конфликтующих сторон и требует своего решения. Затем отмечаются стороны, непосредственно участвующие в конфликте, их интересы и опасения относительно возможных потерь. Остается на карте место и для указания сторон, причастных к конфликту, который так или иначе затрагивает их интересы и вызывает озабоченность своими последствиями. Рассмотрим пример карты конфликта ( рис. 8.4. ).



Рис 8.4.. Пример карты конфликта

Составление такой карты позволит:

ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций;

создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;

конкретизировать собственную точку зрения и понять точку зрения других;

создать атмосферу эмпатии, т. е. даст возможность сторонам конфликта увидеть проблему глазами оппонента и признать его мнение;

выбрать новые пути разрешения конфликта.

#### 4. Роль менеджера в предотвращении и разрешении конфликта.

Руководитель, принимая то или иное решение и реализуя его, должен уметь устранять противоречия и управлять возникающими при этом разногласиями, выражающимися в форме невосприимчивости, поляризации, столкновения, антагонизма. При этом он обязан занимать вполне определенное и логически осмысленное место в схеме базовых отношений членов коллектива. Переход от полной поддержки к пику разногласий - антагонизму осуществляется, как правило, постепенно в следующей последовательности : **полная поддержка - невосприимчивость – поляризация – столкновение – антогонизм – конфликт** Для хорошего руководителя ступени разногласий - категории управляемые. Правильное формирование соответствующей ступени противоречий может повысить эффективность работы организации. У опытного руководителя практически всегда есть возможность устранить разногласия, возникающие между ним и исполнителем на любой из ступеней их развития.

Переход с одной ступени разногласий на другую осуществляется путем создания или предотвращения конфликтов, представляющих собой временное эмоциональное изменение настроения человека или группы людей в результате некоторых возмущающих воздействий. Конфликты бывают естественные и искусственные. Руководитель должен уметь управлять конфликтами, придерживаясь при этом некоторых правил.

На рис. 8.5. сформулированы некоторые взаимоисключающие правила поведения руководителя или менеджера, обеспечивающие предотвращение (верхняя часть рисунка) или создание (нижняя часть рисунка) конфликта в коллективе.

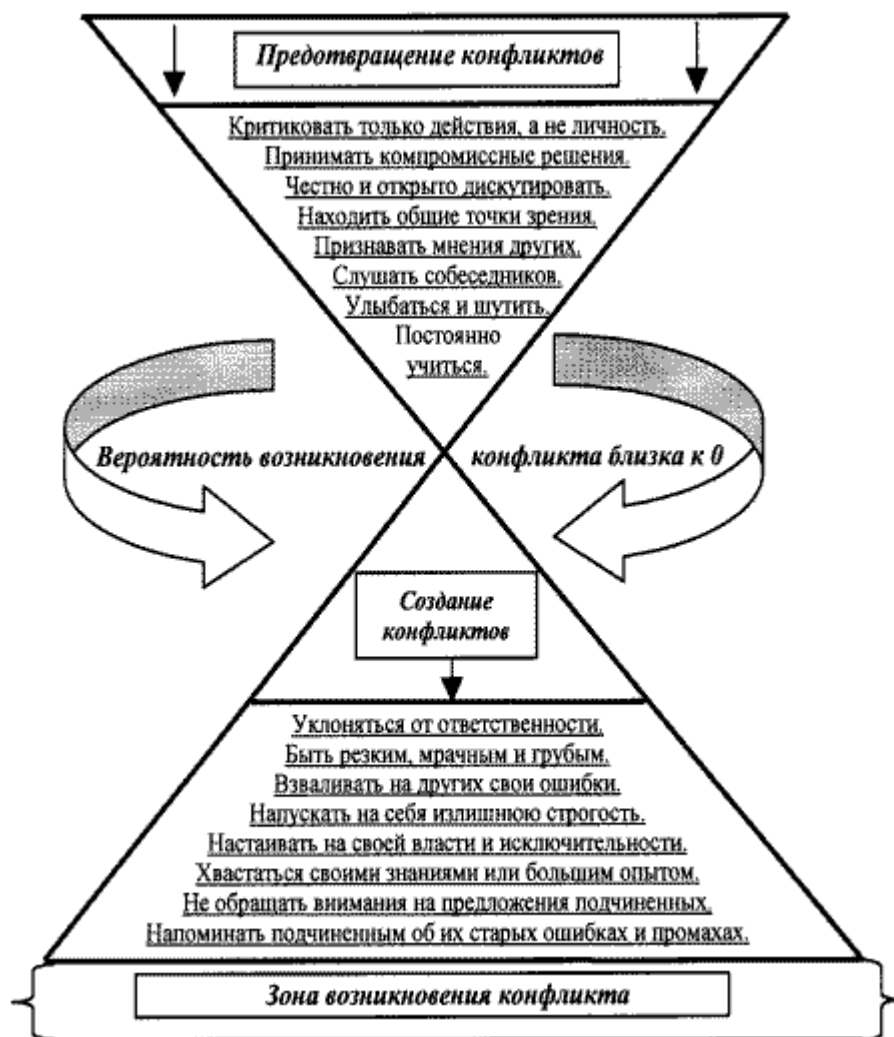


Рис. 8.5. Причины создания конфликтов и правила их предотвращения

Нужно отметить, что немаловажное значение для правильной организации работы руководителя, а следовательно, и для предотвращения конфликтных ситуаций в коллективе, имеет "количественный показатель", выражающий число исполнителей, непосредственно подчиненных руководителю.

## 5. Методы предупреждения и урегулирования конфликтов

**Структурные методы** разрешения конфликта направлены, главным образом, на его предупреждение и представляют собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера.

В общем виде структурные методы разрешения конфликта включают следующие четыре основных варианта:

- разъяснение требований к работе;
- использование координационных и интеграционных механизмов;
- установление общеорганизационных комплексных целей;
- использование системы вознаграждений.

Одним из лучших методов управления, предотвращающих негативные последствия, является *своевременное разъяснение* того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения в рамках делегированных полномочий и ответственности, четко сформулированной политики и определенных правил поведения в организации.

Еще один метод управления конфликтной ситуацией – это *применение координационных и интеграционных механизмов*. Первый, являясь одним из самых распространенных, представляет собой последовательное применение цепи команд, которая упорядочивает взаимодействие людей в рамках установленной иерархии полномочий.

Для осуществления интеграции как механизма управления конфликтом и, что главное, предупреждения его возникновения можно использовать создание специальных служб, целевых групп и др.

Эффективным тактическим методом преодоления конфликтной ситуации является установление *общеорганизационных комплексных целей*. Важно, чтобы каждый из участников четко понимал свое место и роль в общем процессе.

Метод *вознаграждения* используется для оказания, прежде всего, положительного влияния на поведение людей в том случае, если руководитель видит, что отдельные сотрудники эффективно помогают в достижении общеорганизационных целей и стараются подойти к решению проблем комплексно.

Методы разрешения **межличностных конфликтов** приведены ниже.

1. *Избегание, уклонение*. При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, высказываний своей позиции, переводя разговор в ответ на предъявленные требования или обвинения в другое русло, на другую тему.

2. *Принуждение (противоборство)*. При данной стратегии действия направлены на то, чтобы настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы, применение власти. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера, необходимость заставить принять свою точку зрения любой ценой.

3. *Сглаживание (уступчивость)*. Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, обеспечение удовлетворенности другого человека путем сглаживания разногласий. Эта стратегия предполагает стремление поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы.

4. *Компромисс, сотрудничество*. Действия в данном случае направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого человека в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме; на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных «средних» решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает.

Выбор стратегии компромисса является оптимальным путем к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты.

5. *Решение проблемы*. Данная стратегия предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Существуют следующие предложения по использованию этого стиля при разрешении конфликтов:

- определить проблему в категориях целей, а не решений;
- после того, как проблема определена, найти решения, которые приемлемы для обеих сторон;
- сосредоточить внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создать атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией;
- во время общения создать положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Помимо вышеприведенных методов разрешения конфликтов часто используются и методы профилактики.

К **методам профилактики** конфликтов на уровне организации можно отнести: выдвигание интегрирующих целей между администрацией и персоналом организации; баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей;

выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений;  
выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления;  
использование различных форм поощрения, предполагающих взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных систем.

К **монетарным** можно отнести следующие побудительные системы:  
организацию оплаты труда в размере, адекватном трудовому вкладу сотрудника;  
премиальную политику, основывающуюся на результативности труда и профессионального поведения сотрудников;  
участие сотрудников в прибылях и капитале предприятия;  
систему специальных льгот и выплат, выделяемых из прибыли организации и не носящих обязательного характера, определенного законодательством (льготное или беспроцентное кредитование на целевые нужды персонала, оплата различных страховок, оплата обучения сотрудников или членов их семей и т. п.);  
бонирование заработной платы, т. е. распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы организации в целом.

К **немонетарным** побудительным системам можно отнести:  
открытость информационной системы фирмы, предполагающую причастность сотрудников к делам организации, информированность персонала обо всех важных решениях, касающихся кадровых перестановок, реорганизации структуры управления, технических нововведений и т. п.;  
привлечение персонала к разработке важнейших решений как внутри подразделения, так и в организации в целом;  
использование системы гибкой занятости сотрудников, гибкого режима труда и отдыха;  
применение так называемых виртуальных структур управления, которые не предполагают жесткого режима нахождения сотрудников на своем рабочем месте;  
использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников;  
моральное поощрение персонала;  
проведение совместных мероприятий (спортивные состязания, вечера отдыха, представление новых сотрудников и т. п.).

Следует отметить, что для успешного применения мотивационных систем и превращения их в действенный способ профилактики конфликтов необходимо, с одной стороны, перечисленные методы использовать в единстве и взаимосвязи, а с другой стороны — их применение не должно приводить к нарушению требований справедливости.

Для регуляции конфликта на личностном уровне специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им. Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

адекватности восприятия конфликта, т. е. достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;  
открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего, предлагают пути выхода из конфликтной ситуации, создают атмосферу взаимного доверия и сотрудничества.

**Руководителю полезно знать, какие черты характера, особенности поведения человека присущи конфликтной личности.**

Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к ним относятся следующие: неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая бывает как завышенной, так и заниженной. И в том, и в другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих — и почва для возникновения конфликта готова;

стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно; консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, чрезмерное стремление сказать правду в глаза;

определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

При общении с конфликтными людьми формы поведения могут быть самыми разнообразными. Например, в разговоре с «неудобными» оппонентами можно ориентироваться на их личностные особенности.

**«Вздорный человек»** — часто выходит за рамки профессиональной беседы, несдержан, нетерпелив, своей позицией и подходом к ситуации смущает собеседников или сотрудников подразделения и неосознанно подталкивает их к тому, чтобы с ним не соглашались, спорили.

Форма поведения — оставаться в рамках профессиональной беседы и стараться сохранять спокойствие, опровергать его вздорные утверждения следует аргументировано, прибегая к помощи других сотрудников.

**«Всезнайка»** — всегда все знает лучше других, требует слова, всех перебивает.

Форма поведения — потребовать от остальных собеседников выразить определенную позицию в отношении его утверждений.

**«Болтун»** — часто и бестактно вмешивается в разговор, не обращает внимания на время, которое он тратит на свои вопросы и отступления.

Форма поведения — с максимальным тактом его остановить, ограничить время выступления, вежливо, но твердо направить на предмет беседы.

**«Неприступный собеседник»** — замкнут, часто чувствует себя вне времени и пространства, так как все недостойно его внимания

Форма поведения — заинтересовать в обмене опытом, признать его знания и опыт, привести примеры из круга его интересов.

Несмотря на то, что вы стараетесь строить свои взаимоотношения с другими людьми на принципах доброжелательности и гармонии, конфликты, увы, случаются. Поэтому очень важно обладать умением эффективно улаживать споры и разногласия, чтобы трудовые взаимоотношения не рвались с каждым конфликтом, а наоборот, развивались и крепились.

## **Тема 9 Менеджер. Организация труда менеджера. Самоменеджмент (тайм менеджмент) руководителя..**

9.1. Менеджер. Роли менеджера в организации.

9.2. Уровни управления. Типология менеджеров 118

9.3. Требования, предъявляемые к современным менеджерам

9.4. Сущность и содержание самоменеджмента.

### **9.1. Менеджер. Роли менеджера в организации.**

Менеджмент как самостоятельный вид деятельности связан с разделением и кооперацией труда в организации. Менеджмент - это вид профессиональной деятельности по оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения целей организации- производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью. В качестве

**субъекта** этой деятельности выступает **менеджер (наемный работник, занимающий определенную руководящую должность в данной организации)**, в качестве **объекта** – хозяйственная деятельность **фирмы в целом или ее конкретная сфера** (производство, сбыт, финансы и др.). Термин «менеджер» обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве **управляющего** фирмы независимо от уровня управления, а также его профессиональной подготовки и практического опыта работы.

Менеджер – это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделённый полномочиями принимать решения по определённым видам деятельности функционирующей организации. руководящих работников.

Характер деятельности конкретного менеджера на предприятии определяется составом делегированных ему полномочий в принятии управленческих решений, который устанавливается в соответствии с принятой на предприятии системой разделения труда и специализации управленческих кадров. Принципиально в структуре любого предприятия можно обнаружить два вида разделения труда менеджеров:

- горизонтальное
- вертикальное.

*Горизонтальное разделение труда* в менеджменте связано со специализацией менеджеров преимущественно по функциональному признаку, т.е. закреплением за ними одной или нескольких предметных функций менеджмента. Такое разделение труда обуславливает создание на предприятии специальных служб и отделов.

*Вертикальное разделение труда* менеджеров зависит от характера осуществляемых процессов, масштабов инновационной деятельности, ее отраслевой принадлежности и выражается в организационной структуре предприятия, составе уровней менеджмента.

С иерархией властных полномочий тесно переплетается распределение ответственности и компетенции, связанных с деятельностью организации. Отношение подчинения или отсутствие такового удобно описывается с помощью графического отображения, которое строится по следующему принципу: если звено Б системы подчиняется звену А, то это обозначается стрелкой, направленной вниз, а если звенья Б и В связаны между собой определенной системой взаимодействия на одном уровне, то эта связь отображается горизонтальной линией (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Графическое отображение вертикальных и горизонтальных связей в системе

Очевидно, что в сложных структурах управления такое деление носит чисто условный характер. В рамках деловой организации иерархия предусматривает распределение полномочий властного или функционального характера не только по вертикали, но и по горизонтали.

Взаимодействие по горизонтали обусловлено, в частности, разделением функциональных обязанностей. Так например, плановый и коммерческий отделы, бухгалтерия и отдел кадров находятся на одном уровне в иерархической схеме распределения властных полномочий. По роду выполняемых функций они находятся в контакте друг с другом. В схеме функционального взаимодействия это будет отражено наличием горизонтальных связей между ними.

Менеджеры занимают различные позиции в организации (директор, руководитель группы, организатор определённого вида работ, начальник, заведующий и т.д.) и выполняют разные функции

Менеджер:

- 1.-организует работу на предприятии;
- 2.- руководит производственной деятельностью сотрудников предприятия;
3. - является должностным лицом предприятия;
- 4.- входит в руководящий состав предприятий.

В деятельности менеджера можно выделить два основных аспекта - целесообразность и эффективность.

**Целесообразность** - это умение делать нужную работу.

**Эффективность** - это умение экономично использовать все имеющиеся ресурсы для выполнения этой работы. Целесообразность несравненно важнее эффективности, поскольку человек должен выполнять нужную работу, и только в этом случае имеет смысл говорить о ее эффективности.

Выделяют три группы ролей, которые должен исполнять менеджер, желающий эффективно работать (по Генри Минцбергу):

- 1) *межличностные*;
- 2) *информационные*;
- 3) *управляющие*.

**Межличностные роли** описывают отношения, существующими между менеджером и его подчиненными, а также с другими людьми внутри и за пределами организации. Таким образом, он должен исполнять роли **главы, лидера и связующего звена**. Роль главы следует из его формального авторитета и символического положения. Как лидер руководитель должен уметь совместить цели организации и потребности отдельных людей, находящихся в его подчинении. В роли связующего звена менеджер поддерживает контакты на горизонтальном уровне, общаясь со своими коллегами, возглавляющими другие организации.

**Информационные роли** связаны с тем, что менеджер является своеобразным информационным центром, т.к. во-первых, к нему поступает информация, которую необходимо обработать и оценить, во-вторых, он должен передавать информацию, как своим подчиненным, так и за пределы возглавляемого коллектива. Таким образом, он должен исполнять **роли получателя, распространителя информации и представителя своей организации в ее контактах с внешним миром**.

**Управляющие роли** связаны с необходимостью принимать **решения, проводить изменения в работе возглавляемого им подразделения и реагировать на изменения внешней среды**. Таким образом, он должен исполнять роли инициатора, устранителя проблем, распределителя ресурсов и посредника. Как инициатор менеджер принимает решения относительно инноваций, необходимых организации, при этом он должен как побуждать изменения, так и направлять их. Выполняя роль устранителя проблем, менеджер принимает решения в непредсказуемых ситуациях, возникающих помимо его воли. Как распределитель ресурсов менеджер принимает решения относительно финансов, персонала, оборудования и других ресурсов, одновременно с этим он распределяет работу между подчиненными. Распределяя ресурсы, руководитель вынужден вести переговоры и принимать решения, связанные с ответственностью за ресурсы организации.

**Среди трех групп ролей наиболее важной является группа информационных ролей, посредством которой, помимо всего остального, происходит взаимоувязка межгрупповых и управляющих ролей.**

Репертуар ролей и их наполнение свои у каждого руководителя, т.е. роль, имеющая большое значение для одного может не представлять ценности для его коллеги. Более того, на разных уровнях управленческой иерархии приоритет имеют разные роли.

## 9.2. Уровни управления. Типология менеджеров.

Часть деловой организации, реализующая функции управления, состоит из многих взаимодействующих звеньев и представляет собой управляющую систему, обеспечивающую в рамках организации выполнение ряда специфических функций. Напомним, что термин организация предусматривает определение порядка взаимодействия отдельных элементов, входящих в состав организационной системы.

На сегодняшний день основным принципом построения любых организационных систем - биологических, технологических, социальных - является иерархия. Термин "иерархия" в буквальном переводе с греческого - священная власть (*hierarchia = hieros + arhe*) - был введен в употребление полтора тысячелетия назад, в V веке нашей эры и применялся для характеристики организации христианской общины.

В современной теории организации понятие "иерархия" применяется, в основном, для отражения вертикального подчинения между различными уровнями управления организацией: иерархия властных полномочий, иерархия функций и функциональных обязанностей - соответственно подчинение по службе, функциональное подчинение.

С иерархией властных полномочий тесно переплетается распределение ответственности и компетенции, связанных с деятельностью организации.

120

Характер деятельности конкретного менеджера на предприятии определяется составом делегированных ему полномочий в принятии управленческих решений, который устанавливается в соответствии с принятой на предприятии системой разделения труда и специализации управленческих кадров а также существующими **Уровнями управления** — последовательность подчинения одних звеньев управления другим снизу доверху.

В зависимости от величины и количества объектов управления различают уровни управления, а, следовательно, и менеджеров различных уровней. Объем и значимость последствий управленческих решений, принимаемых на каждом уровне, возрастает по мере перехода от низшего к высшему уровню.

Различают разные уровни управления

а) **низовой или технической уровень управления** ( линейные или операционные руководители или управляющие). Руководители технического уровня (низового звена или операционного ) в основном осуществляют ежедневные действия по обеспечению эффективного выполнения работы персоналом — производства продукции или предоставления услуг. Работа руководителей низового звена сопряжена с ответственностью за непосредственное использование ресурсов.

б) **средний или управленческий уровень** (руководители функциональных подразделений) Менеджеры данного уровня в основном заняты согласованием различных форм деятельности и координацией усилий различных подразделений внутри организации, находящихся под руководством



управленцев низового звена.

Однако в основном руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения после трансформации в конкретные задания низовым руководителям.

в) институциональный или высший уровень (руководитель и его заместители- топ менеджеры ). Топ-менеджеры заняты формулированием целей, разработкой долгосрочных программ, адаптацией организации к различного рода переменам во внешней среде, управлением отношениями между организацией и внешней средой, с учетом потребностей общества. Таким образом, руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации. Эти решения обычно опираются на информацию и идеи, сформулированные руководителями среднего звена. стратегическое управление (менеджмент) или стратегическая деятельность распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании. Стратегическое управление — разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов. Структура управленческой деятельности менеджера (рис .1).

Уровни управления

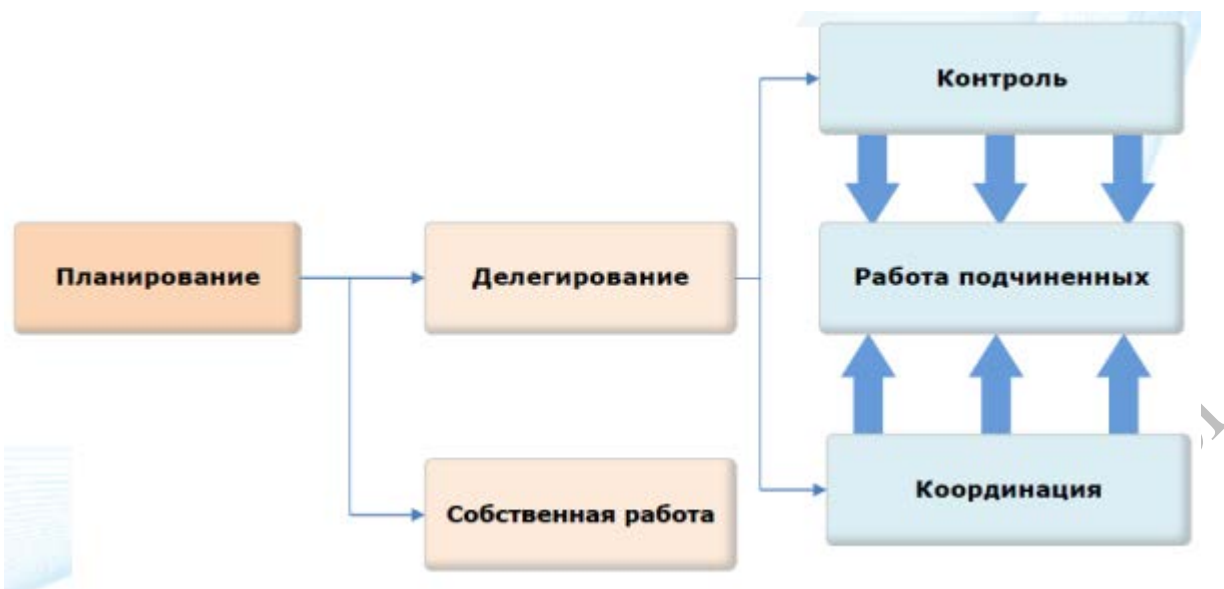


- 1 — низовой уровень управления (линейные руководители);
- 2 — средний уровень (руководители функциональных подразделений);
- 3 — высший уровень (руководитель организации и его заместители)

Рис. .1. Структура управленческой деятельности менеджера

Основная функция менеджеров — управление, включающее процесс планирования, организации, мотивации и контроля. Современный руководитель выполняет ряд управленческих функций ( Рис.2):

1. Планирование
2. Организация(делегирование и координация)
3. Мотивация
- 4.Контроль
- 5.Собственная работа (как специалиста, не связанная с управлением)



Реальное повышение эффективности управления требует комплексного подхода, так как зависит от качественного выполнения целого ряда функций.

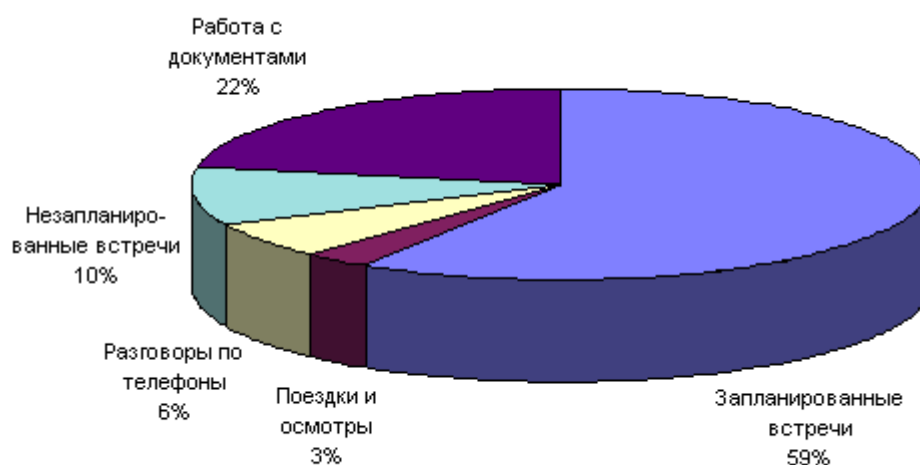
Чем выше уровень руководителя, тем меньше времени он должен заниматься собственной работой (как специалист) и тем больше он должен заниматься управленческими функциями— их **необязательно выполнять сразу, но выполнять их нужно самому** (Рис.3).

С повышением уровня корпоративного руководства растет доля времени, которую необходимо посвящать планированию. В то же время функция контроля должна занимать у руководителя высокого уровня меньше времени, чем у руководителя нижнего руководящего уровня.

**ТОП-менеджеры добиваются результатов, управляя трудом сотрудников, а ключ к эффективному управлению – это планирование.**

Уровень менеджмента	планирование	Собственная работа	Организация(делеги-рование и координация	Мотивация	контроль
низший	10	30	20	10	30
средний	20	15	40	15	10
высший	30	10	45	10	5

Усредненное распределение рабочего времени для руководителя высшего звена:



## Современный управляющий

Изменения в обществе, экономике, технологиях заставляют по новому осмыслить понятия управления в современной организации, переформулировать профессиональные характеристики управляющего, необходимые для успешного управления организацией в современных условиях.

В современных условиях все большее значение приобретают отрасли, связанные с интеллектуальной деятельностью. В России, в период переходной экономики, возникает повышенный спрос на менеджеров в обслуживающих сферах - торговля, финансы, информационные технологии.

Таким образом, современный менеджер должен обладать способностями по управлению подобным бизнесом, и владеть навыками принятия решений в условиях неопределенности.

В статье "Менеджер 21-го века: кто он?" (журнал "Менеджмент в России и за рубежом") экономисты Поршнева А. Г. и Ефремов В. С. говорят об управлении в современном обществе так:

"В обществе, где управление опирается на интеллектуальное сотрудничество людей; на их сетевую кооперацию, подразумевающую многосвязность и участие каждого человека во многих производственных процессах, требующих его знаний и умений; на интеграцию процессов планирования и исполнения; на создание динамичных, проблемно-ориентированных коллективов тружеников отношения найма труда уступают место отношениям купли-продажи продукта труда. И это есть революция."

Современный управляющий должен руководствоваться следующими принципами:

Ориентация на людей, так как люди - это самый жизненно важный ресурс организации.

Дух соперничества, то есть умение добиваться успеха в условиях острой конкуренции.

Внешняя перспектива, то есть способность вступать в союзы и добиваться поддержки извне, в том числе у ключевых фигур.

Ориентация на системы, то есть системное управление как решение задачи дирижирования "информационным оркестром".

Гибкость и способность принимать решения в условиях неопределенности.

Ориентация на будущее.

### **Основные требования к личности менеджера:**

компетентность, владение навыками делового общения и ораторской практики, педагогические, консультативные и психологические умения.

Современный менеджер выступает в системе общественного производства как управляющий — дипломат — лидер — воспитатель — организатор — инноватор — человек.

**Дипломат.** Среди перечня менеджерских умений в последнее время на первый план все чаще выдвигается умение проводить переговоры. Современные менеджеры тратят свое рабочее время в основном на установление и развитие человеческих контактов, которые могли бы продвигать производство, углубление деловых связей, заключение сделок, разрешение споров, налаживание контактов с властями.

**Менеджер-лидер.** В российской теории менеджмента пока крепко держится традиция разделять функции менеджера и лидера. Функции первого — профессионально осуществлять действия, необходимые для поддержания деятельности материальной подсистемы бизнеса (ресурсы, процедуры производства, технологические процессы). Вторые должны вести за собой людей, их главная функция — обеспечение бесперебойной работы человеческой подсистемы бизнеса. Современное понимание функций менеджера требуют от него профессионального владения как тем, так и другим.

**Менеджер-воспитатель.** По мере усложнения производства требования к персоналу возрастают. С одной стороны, сегодня персонал должен обладать повышенной технологической эрудицией, с другой стороны — высокой нравственностью. Техническому совершенствованию работников уделяется большое внимание. Нравственное воспитание как отлаженный механизм практически не существует. Между тем история показывает, что степень воспитанности, высокая нравственность работников являются решающим условием экономического роста (этические системы оказываются мощным фактором экономического развития).

**Менеджер-инноватор.** Мир вступает в эпоху информационной культуры, и одна из главных функций менеджера — инновационная. Медлительность в ее исполнении грозит отбросить производство назад. Инновации необходимы, так как производительность труда и качество продукции легче и быстрее повышается при использовании новой техники и технологии.

**Менеджер-человек.** Менеджер — это личность, т. е. сложная совокупность врожденных (природных) и приобретенных (социальных) качеств. Они спаяны воедино в характере личности, и далеко не каждая из его черт может быть полезной в деятельности менеджера.

## **9. 3. Требования, предъявляемые к современным менеджерам**

Признание особой роли менеджеров поставило вопрос об их профессиональном обособлении, специальной подготовке. Профессионализм менеджера заключается в овладении специальными знаниями и навыками в области организации производства (коммерции) и управления, способности работать с людьми в

различных сферах. По данным исследований, современный руководитель лишь на 12-20% должен быть специалистом в своей отрасли, а, прежде всего – организатором, психологом, социологом.

Главными критериями успешности менеджера, является его способность находить верные решения в сложных ситуациях, умение найти грамотный и рациональный подход к своим подчиненным. Дать то указание или отдать приказ, который подчиненный исполнит с большим желанием. Да и сама прежняя модель отношений «начальник — подчиненный» давно уже исчерпала себя. Пришло время новой модели: «лидер — последователь». И настоящий менеджер, сегодня, должен говорить не о своих подчиненных, а о своих последователях. Ключевая разница между подчиненным и последователем, заключается в том, что последователь раскрывает свой творческий потенциал или, как говорят в народе, «вкладывает душу» в то, что он делает, опираясь на свое собственное внутреннее желание, а не на зоркое око «хорошего» администратора.

#### **Основные требования, предъявляемые к личностно-деловым качествам менеджера:**

1. Профессиональная компетентность;
2. Организаторские способности;
3. Морально-этическая зрелость;
4. Личные качества.

Также к любому менеджеру предъявляются следующие требования:

- Наличие знаний в области управления предприятием;
- Компетентность в вопросах технологии отрасли;
- Владение навыками предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, активно перераспределять ресурсы фирмы;
- Умение принимать обоснованные решения с участием нижестоящих работников, привлекать их к исполнению;
- Наличие опыта и знаний в области экономической ситуации на рынках или их сегментах, на которых работает;
- Умение анализировать деятельность конкурентов.

В самом общем смысле каждый успешный современный менеджер должен синтезировать в себе и постоянно развивать две группы компетенций: **специальные или профессиональные компетенции и базовые компетенции менеджера.**

**Первую группу компетенций современного менеджера представляют собой профессиональные компетенции.**

Можно выделить три категории требований к профессиональной компетенции менеджера:

- знания в области теории и умения в сфере практики управления;
- способность к коммуникациям и умение работать с людьми;
- компетентность в области специализации предприятия.

**Первая категория требований** предполагает наличие у менеджера специальной подготовки в области управления, что позволяет:

1. грамотно определить стратегию развития компании, опираясь на три имеющихся ключевых ресурса: время, деньги и персонал. Понятие времени при этом следует рассматривать достаточно широко — это и текущее состояние рынка, и общее состояние макросреды, и уровень реальных притязаний потребителей;
2. обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
3. проводить скоординированную политику организации

а) кадровая политика.

124

Как известно, именно персонал является главным ресурсом успеха любой компании. В современных западных компаниях, персонал уже давно называют человеческим капиталом. Согласно статистике, 64% прибыли приносит грамотно подобранный и хорошо обученный персонал. Поэтому, управленческие инструменты кадровой политики должны обеспечивать эффективный подбор персонала в компанию, позволять управлять процессом адаптации и процессом прохождения испытательного срока для новых сотрудников., помогать развивать индивидуальные достижения сотрудников и оценивать их результативность.

б) финансовая.

Основные управленческие инструменты финансовой политики, должны обеспечивать адекватное финансовое планирование, реализовывать эффективный управленческий учет, обеспечивать контроль соблюдения бюджетов, позволять производить итоговую и текущую оценку основных финансовых показателей деятельности компании,

в) маркетинговая,

г) технологическая,

д) политика в области безопасности.

**Вторая категория требований** — требования коммуникабельности и умения работать с людьми — обусловлена связующим положением менеджера в системе коммуникаций на предприятии.

Для проведения анализа любой управленческой ситуации менеджер должен обеспечить, как правило, коммуникации между такими субъектами системы, как вышестоящий руководитель, коллеги из родственных подразделений или предприятий, рабочий коллектив (группы, подразделения или предприятия) и отдельные подчиненные сотрудники. Каждого из субъектов управленческой ситуации менеджер должен уметь объективно распознавать, адекватно (в соответствии с его стилем и мотивами работы) реагировать и оптимально воздействовать на него для достижения цели деятельности.

Способность к коммуникациям в значительной степени зависит от индивидуальных свойств человека, поэтому часто включается в тестирование на профессиональную пригодность и уровень квалификации менеджера в системах управления персоналом на предприятиях.

**Третья категория требований** — компетентность менеджеров

в области специализации предприятия — предусматривает наличие у них специальных знаний в области технологии производственных процессов, теоретических и практических аспектов осуществляемых производств, особенностей их физических процессов. Достижение требуемых профессиональных качеств осуществляется, как правило, в системах переподготовки и повышения квалификации руководящих работников.

**Вторую группу компетенций современного менеджера представляют собой базовые компетенции.**

**К сожалению**, все базовые компетенции это такие умения менеджера, которые практически не передаются при помощи словесных инструкций. Например, невозможно объяснить, как быть волевым, верить в собственные силы или иметь вдохновение на новые дела — это можно лишь продемонстрировать личным примером: собственным поведением и поступками.

К этой группе компетенций относятся личностные качества менеджера: интеллектуальные, волевые, эмоциональные, нравственные, коммуникативные.



Современный менеджер должен иметь личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны сотрудников.

Следует также особо отметить отдельную базовую компетенцию современного менеджера, о которой очень мало говорится в учебниках по менеджменту, но которая на самом деле является фундаментом всей управленческой деятельности менеджера. **Эта компетенция представляет собой личностную силу (зрелость) самого менеджера и включает в себя семь измерений (Рис.4):**

1. менеджеру нужно собрать сведения и вникнуть в существо дел, т.е. необходимы развитые качества восприятия.

2 менеджеру надлежит все обдумать, поговорить об этом, составить бизнес-план, т.е. нужны качества группы взаимосвязи.

3 менеджер должен выбрать тактические пути осуществления бизнес-плана, т.е. необходимы качества группы выбор.

5 менеджеру в течение всего процесса осуществления проекта необходимы качества группы воля. Они придадут проекту наполненность и силу, и особенно важны в тех случаях, когда возникают препятствия и трудности.

6 менеджеру на стадии практической реализации проекта очень важными становятся качества группы активность. А качества веры придают уникальность проекту, наполняют его особым смыслом, рождают вдохновение, позволяют не сдаваться и продолжать бороться в критической ситуации.

7. менеджеру необходима и группа качеств — мудрость, она соответствует глубокому осознанию целостности и взаимосвязанности явлений, окружающих человека. Эти качества позволяют, например, действовать «экологично», не всегда упорствовать в достижении целей проекта, сохраняя веру в конечный выигрыш, а добившись побед и признания, не попасть в ловушку успеха и тщеславия.

#### **9.4. Сущность и содержание самоменеджмента.**

Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни и преодолевать внешние обстоятельства, т. е. добиваться результатов и улучшать качество своей жизни. Поэтому самоменеджмент важен не только для рядового сотрудника компании, но и для любого человека в принципе. Управление собой позволяет достигать поставленных в жизни целей и чувствовать, что жизнь не проходит мимо. Самоменеджмент как инструментарий важен для всех, кто хочет достичь успеха в жизни, независимо от своего статуса.

Следует помнить что в литературе несколько отличаются понятия «**самоменеджмент руководителя**» и «**самоменеджмент или тайм менеджмент**».

«Самоменеджмент руководителя» помогает руководителю:  
рационально организовывать свой труд и труд своих подчиненных;  
достигать профессиональные и жизненные цели;  
избегать стрессовых ситуаций; повышать работоспособность; получать удовлетворение от выполняемой работы.

С этой точки зрения, Самоменеджмент — это наука и искусство:  
эффективного применения базовых ресурсов личности ( время, активность, платежеспособность, образованность);  
управления процессами жизнедеятельности личности (трудом менеджера, использованием свободного времени, карьерой);  
управления результатами деятельности менеджера ( квалификация, личные качества, имидж).

**Самоменеджмент (или таймменеджмент) — техника правильного использования времени.**

Самоменеджмент помогает любому человеку выполнять работу с меньшими расходами, лучше организовать труд, уменьшить загруженность работой и, как результат, уменьшить спешку и стрессы. С этой точки зрения, самоменеджмент — это последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в повседневной практике, с оптимальным использованием своих ресурсов для достижения своих же целей.

Определенные рабочие приемы и методы управления собой, своим временем, карьерой, имиджем составляют **технику самоменеджмента**.

К **функциям самоменеджмента** относят:

постановку цели;  
планирование;  
принятие решений;  
реализацию и организацию;  
контроль;  
информацию и коммуникации.

126

**Основные правила и функции самоменеджмента:.**

##### **1. Постановка цели(целеполагание) основа самоменеджмента.**

Чем конкретнее сформулирована цель, чем больше разумных параметров задействовано, тем больше шансов, что эта цель будет сотрудниками осмыслена, принята и соответственно выполнена.

Определять свои цели рекомендуется в следующей последовательности:

прояснение потребностей;  
прояснение возможностей;  
принятие решения о том, что вам нужно;  
выбор, уточнение цели;  
установление временных границ; контроль своих достижений.

Личные цели должны отвечать следующим требованиям:  
человек чувствует себя заинтересованным в их достижении;  
возможно успешное продвижение к ним малыми шагами;  
установлены временные пределы; четко установлен конкретный конечный результат.

**Цель – это первый способ показать человеку его путь. Цель – это не просто расплывчатая формулировка о намерении.**



1.1. Чтобы правильно трактовать поставленные цели в своей работе, принято применять критерии +SMART. это своего рода шаблон, совокупность условий, соблюдение которых необходимо для того, чтобы поставленная цель оказалась реализованной. Это необходимые условия, но недостаточные. (Табл 1)

Критерий	Описание
+	Цель сформулирована в позитивных терминах
C Controlable	Цель в зоне вашего контроля
S (specific) конкретная	Цель должна иметь четкую, однозначную формулировку, требующую результата в конкретной сфере
M (measurable) измеримая	Цель должна соответствовать критериям оценки эффективности, оценивать качество и объем предполагаемого успеха.  Критерии измерения: проценты, соотношения, внешние стандарты, частота происходящего, средние показатели, временной критерий
A (attainable) достижимая	Цель должна быть достижимой, т. е. вы должны иметь достаточные возможности для их реализации с учетом приложения определенных усилий
R (realistic) значимая, согласованная	Цель должна быть взаимосвязана с общим направлением деятельности, влиять на достижение результата и не нарушать баланс с другими целями и приоритетами
T (time-bounded) определенная во времени	Цель должна иметь свои контрольные сроки выполнения

## 1.2. «Дерево целей»

Наряду с общими целями важно ставить перед собой и краткосрочные подцели и добиваться промежуточных успехов. Окружающая нас действительность и мы сами постоянно меняемся, поэтому цели нужно систематически анализировать и при необходимости пересматривать, искать наилучшие из имеющихся возможностей.

С этой точки зрения при целеполагании весьма полезно использовать понятие «дерево целей».

Совокупность целей в нем выстроена по иерархическому принципу (стратегическая цель-тактические цели –оперативные цели (задачи - подзадачи -мероприятия.. При этом все временные задачи на выполнение которых требуется все меньше времени стремятся к вершине дерева. Другими словами, чтобы достичь цель верхнего уровня, следует планомерно реализовывать текущие). (Рис.5)

**Данный метод актуален потому, что он позволяет:**

создать стратегическую картину вашей деятельности;  
увязать перспективные цели и очевидные задачи на каждом этапе;  
определить последовательность выполнения задач разного уровня.

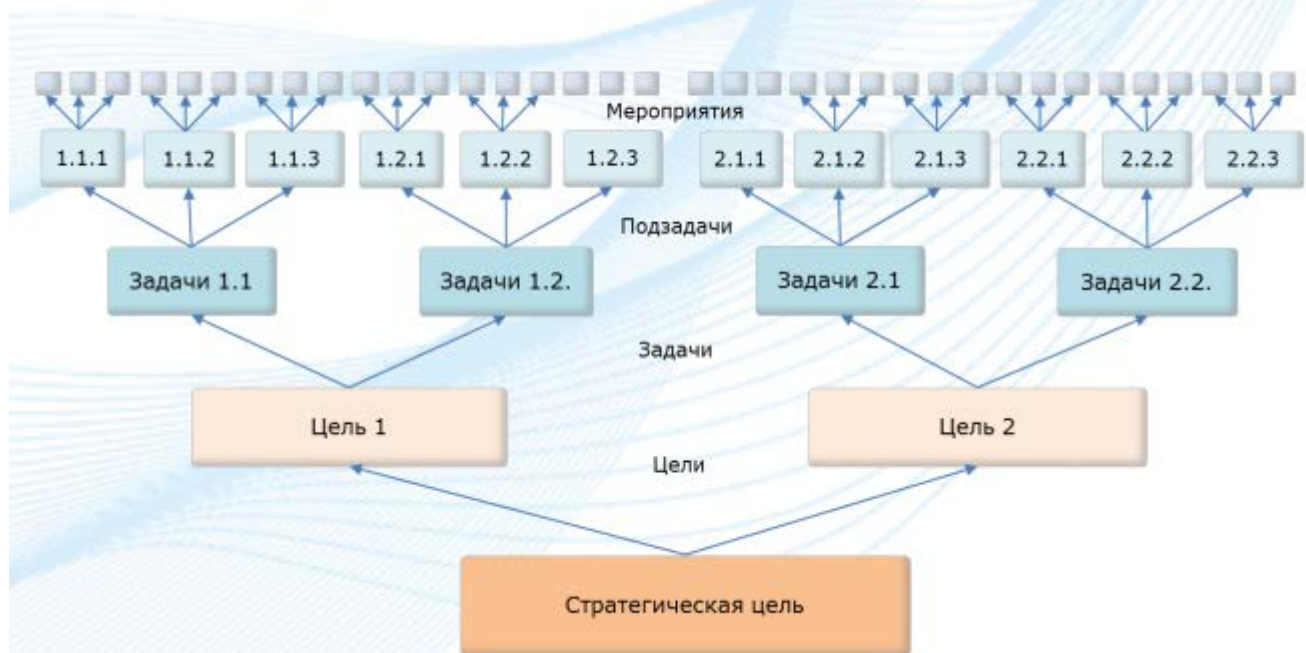
**Ствол** – стратегическая цель.

**Ветви** — детализированные цели, от которых зависит осуществление главной цели, основные сферы деятельности, крупные проекты.

**Веточки** — задачи, которые необходимо решить в основных сферах, конкретные проекты и их составляющие.

**Листья** — конкретная практическая деятельность( небольшие дела, мероприятия, рутина, контакты).

### «Дерево целей»



Чем больше мелких веточек на вашем дереве, тем более полно вы продумали план реализации поставленной цели. Каждая задача должна иметь конкретные измеримые результаты для оценки ее завершенности. Список целей и задач должен быть всеобъемлющим. Никакие дела не должны «выпасть» из списка. При этом не обязательно сразу составлять дерево целей с идеей решения задач глобального масштаба. Метод отлично работает при **декомпозиции** целей и задач любого уровня.( Рис.6)

### Декомпозиция цели





## 2. Препятствия в эффективном управлении временем

Препятствия в эффективном управлении временем можно подразделить на:

- внутренние** проблемы в управлении временем (технические ошибки, психологические препятствия);
- внешние** проблемы в управлении временем.
- поглотители времени.

### 2.1. Внутренние проблемы в управлении временем

1. Технические ошибки. Это легко исправимые методические ошибки в подходах к планированию времени.

2. Психологические препятствия. Это скрытые внутренние причины, которые мешают вам добиваться своих целей. Эти психологические препятствия зачастую не обнаруживают себя до тех пор, пока вы не преодолели технические ошибки и не справились с внешними факторами.

### 2.2. Внешние проблемы в управлении временем

К их числу относятся факторы окружающей вас среды, находящиеся за пределами вашего контроля и разрешение которых выходит за пределы ваших возможностей. Такие ситуации накладывают некоторые ограничения на ваши возможности планирования и самоорганизации.

### 2.3. Поглотители времени

Недавние исследования показали, что современного менеджера прерывают каждые 8 минут. Поэтому мелкие отвлечения обкрадывают вас почти на 2 часа в день. Отвлекать от работы могут по-всякому: то в самую неподходящую минуту вас попросят снять трубку и ответить на звонок, то позовут на незапланированное собрание, то без стука войдут в кабинет с какими-то горящими документами.

#### Досье поглотителей времени

##### 1. Привычка откладывать дела

Чем больше задач мы откладываем, тем больше пропасть дел, которые надо было сделать еще вчера. Поэтому каждый новый день превращается в разгребание вчерашних завалов, и все необходимо сделать немедленно. Жизнь в таком режиме – это стресс и кризис.

##### 2. Любимая и нелюбимая работа

Любимая работа – это та деятельность, которая вам по душе и которой вы предпочли бы заниматься большую часть рабочего дня. Постоянное занятие нелюбимыми делами ведет к накоплению внутреннего протеста и раздражения, психологическому дискомфорту и работе в условиях непрерывного стресса.

##### 3. Поиск избыточной информации

Этот враг подстерегает нас, когда мы одержимы поиском идеального решения. Мы пытаемся нарисовать для себя полную картину ситуации, прочитать все, что было написано по этому вопросу, начиная с Аристотеля, и, конечно, не забыть о последних статьях в Интернете. Коварство этого пожирателя в том, что внутренне, психологически мы полностью уверены в целесообразности наших затрат.

##### 4. Бич мягких и отзывчивых людей – неумение сказать «нет»

Неумение отказывать может привести к тому, что вы постоянно будете заняты не своей работой, работой, которая вам не нравится и от которой отказались другие люди. Умение отказывать не относится к методикам управления временем, умение сказать «нет» – это скорее признак личностной зрелости и силы.

#### Главные поглотители рабочего времени (опрос пользователей сайта HeadHunter)

Более 80% сотрудников во время работы отвлекаются на новости, приватную почту, социальные сети. Выявлена «четверка лидеров» популярных отвлекающих интернет-ресурсов, которая отнимает больше всего времени у респондентов. Главными «пожирателями времени» были названы:

**чтение новостей;**

**прочтение частной почты;**

**социальные сети;**

**общение в чатах.**

Более 20% опрошенных оказались чрезвычайно добросовестными работниками — они пользуются указанными ресурсами не чаще

одного раза в день, а не пользуются ими вообще 10%. Те же респонденты, которые пользуются «нерабочими» ресурсами

ежедневно, тратят на это не так уж много времени — не более часа.

По мнению большинства опрошенных, отключение от «нерабочих» ресурсов никак не повлияет на их производительность труда. Лишь 12% считают, что производительность увеличится, примерно такое же количество респондентов считает, что производительность уменьшится. Основным мотивом использования неслужебных ресурсов в рабочее время более чем трети респондентов называют отдых и переключения внимания. Интересно, что более 70% респондентов считают главными факторами снижения производительности труда неожиданные поручения, совещания, ответы на письма, общение с коллегами.

**2. Планирование времени.** Призвано обеспечить рациональное использование самого ценного ресурса — времени. Чем лучше спланировано время, тем лучше оно может быть использовано в личных и профессиональных интересах руководителя. Планирование как составная часть заданий и правил самоменеджмента означает подготовку к реализации цели. Планирование ежедневной работы, средне— и

долгосрочных задач означает также выигрыш во времени, достижение успеха и большую уверенность в себе.

Главное преимущество, которое достигается путем планирования работы, заключается в том, что планирование времени приносит выигрыш во времени. Общий практический опыт на производстве показывает, что увеличение расходов времени на планирование приводит в конечном счете к экономии времени в целом.

#### **Основные правила планирования времени:**

1. **Соотношение (60:40).** Опыт показывает, что лучше всего составлять план лишь на определенную часть рабочего времени (на 60 %). Приблизительно половину рабочего дня руководитель проводит не на рабочем месте, потому что работа требует взаимодействия с людьми, обмена информацией. Всегда нужно оставлять определенный процент времени как резерв для неожиданных посетителей, телефонных разговоров, экстренных случаев или в результате недооценки длительности каких-то дел.
2. **Регулярность — системность — последовательность.** Над планами времени нужно работать регулярно и системно, последовательно доводя до конца начатое дело.
3. **Реалистичное планирование.** Планировать нужно только такой объем задач, с которым работник реально может справиться.
4. **Заполнение потерь времени.** Заполнять потерю времени лучше по возможности сразу, например лучше один раз дольше поработать вечером, чем в течение следующего целого дня наверстывать потерянное накануне.
5. **Фиксация результатов вместо действий.** Фиксировать в планах нужно результаты или цель, а не просто какие-либо действия, чтобы усилия были исходно направлены непосредственно на достижение цели. Это поможет избежать внеплановой деятельности.
6. **Срок выполнения.** Во избежание промедления и откладывания дел, нужно устанавливать точные сроки выполнения для всех видов деятельности.
7. **Согласование различных планов во времени.** Чтобы более успешно внедрять свои планы в жизнь, работнику необходимо согласовывать их с планами других людей (начальника, подчиненных, коллег). Хорошо зарекомендовал себя метод «Альпы»: планирование времени таким образом, чтобы в каждый час 15 мин оставались свободными для подготовки к тем или иным делам, телефонных звонков, визирования документов, непредусмотренных работ и даже отдыха.

Для составления ежедневного плана с использованием метода «Альпы» требуется в среднем не более 10 мин. Метод включает пять стадий:

1. Составление заданий.
2. Оценка длительности акций.
3. Резервирование времени (в соотношении 60 : 40).
4. Принятие решений по приоритетам и перепоручению.
5. Контроль (учет несделанного)

#### **3. Принятие решений.** Принятие решений допускает выбор первоочередных заданий и дел.

Принять решение — значит установить приоритетность. Основная проблема руководителей заключается в том, что они пытаются сразу выполнить слишком большой объем работы и расплывают свои силы на отдельные, часто несущественные, но кажущиеся необходимыми дела.

**Очередность выполнения заданий** можно определять, пользуясь следующими критериями и методами:

—1. принцип Парето (соотношение 80:20).

**Непосредственно сам принцип Парето можно выразить несколькими фразами:**  
лишь некоторые решения приносят пользу;

большинство прилагаемых усилий производятся напрасно

**В бизнесе правилу Парето соответствует соотношение:**

**20% усилий создают 80% результата;**

**20% ассортимента обеспечивают 80% продаж.**

**Принцип Парето можно использовать как базовый принцип для оптимизации какой-либо деятельности:**

**правильно выбрав минимум самых важных действий, можно быстро получить значительную часть от планируемого полного результата, причём дальнейшие улучшения не всегда оправданы**

буквы «А», «Б» и «В» все работы подразделяются на три группы в соответствии с их значимостью (**важнейшие, важные и несущественные (менее важные)**). Анализ АБВ основывается на трех закономерностях:

- важнейшие задачи составляют приблизительно 15 % всего количества дел, которыми занимается руководитель. Вклад этой задачи в достижение конечной цели составляет около 65 %;
- на важные задачи приходится около 20 % общего количества дел, значимость которых также около 20 %;
- менее важные и несущественные задачи составляют около 65 % всех дел, а значимость их составляет всего лишь приблизительно 15 %.

Чтобы применить анализ АБВ, необходимо следовать следующим правилам: составить список всех будущих заданий;

- систематизировать их по степени важности и установить очередность;
- оценить задачи в соответствии с категориями А, Б, В;
- задачи категории А руководитель **должен выполнять сам**;
- задачи категории Б **следует порекомендовать**;
- задачи, которые остались, подлежат обязательному порекомендованию:

### 3. Матрица «Важное – Срочное» (матрица Кови или матрица Эйзенхауэра)

Этот метод предложил генерал Дуайт Эйзенхауэр. Он составил матрицу классификации дел, которую использовал для более эффективной организации своего времени. Она помогла ему добиться успеха — стать президентом США. Матрица Эйзенхауэра помогает выделить главное в делах каждого дня и заняться именно тем, что важно в первую очередь. (Табл.2)

**Матрица управления временем**

Дела	Срочные	Несрочные
Важные	Критические ситуации Неотложные проблемы Проекты с «горящим сроком» исполнения	Профилактические действия Поддержание ресурсов и средств Создание связей Поиск новых возможностей Планирование Восстановление сил
Не важные	Отвлечения, некоторые телефонные звонки Корреспонденция, какие-то сообщения Некоторые заседания Предстоящие неотложные дела Распространенные виды деятельности	Мелочи, отнимающие время Корреспонденция. Звонки Пустая потеря времени. Праздное времяпровождение

Как видно из матрицы, виды деятельности определяются двумя факторами: срочностью и важностью.

Срочное — это то, что требует немедленного внимания; то, что можно обозначить словом «сейчас».

Важное имеет отношение к результатам, оно вносит вклад в ваши миссию, ценности и наиважнейшие цели.

Важные и несрочные дела требуют большей инициативы, чем срочные, которые просто «толкают» вас: «делай!»



Все дела, согласно матрице Эйзенхауэра, по важности и срочности можно разделить на четыре категории:

**А** — важные и срочные («горящий» проект, неотложные дела, критические ситуации, проекты, у которых подходят сроки сдачи). — **их необходимо выполнять самому руководителю;**

**В** — важные и несрочные (профилактические действия, поддержание ресурсов и средств, создание связей, поиск новых возможностей, планирование, восстановление сил, налаживание отношений, определение новых перспектив, оценка полученных результатов, саморазвитие.) — **их необязательно выполнять сразу, но выполнять их нужно самому;**

**С** — неважные, но срочные (телефонные звонки, внезапные посетители, мелкие дела, «навязанные» проблемы, некоторые совещания, рассмотрение неотложных материалов и т.д.) - **их нужно делегировать;**

**D** — неважные и несрочные (поглотители времени, мелочи, отнимающие время, развлечения, некоторая корреспонденция) - **от их выполнения можно воздержаться.**

Руководители, пребывающие в квадрате А, сосредоточены на проблемах. Каждый день для них - это борьба с проблемами, но количество проблем с каждым днем не уменьшается, а увеличивается. Все меньше времени остается на радостные чувства от разрешенных проблем, растет число стрессовых ситуаций. Единственным средством избавления от проблем многие руководители такого типа видят в уходе в дела квадрата D, что служит своеобразным отдыхом.

Другие руководители большинство времени расходуют на делах квадрата С, считая, что занимаются делами квадрата А. Для них срочное становится важным. В большинстве случаев это происходит потому, что над ними давят интересы и ожидания других людей, под которые они приспосабливаются. В результате они ощущают себя жертвой обстоятельств, которые выше их.

Руководители, работающие в квадрате В, ориентированы на упреждение проблем за счет строительства отношений с окружающими людьми, перспективного планирования, предупредительных действий и приобретения новых знаний. Поэтому количество кризисных ситуаций, с которыми они сталкиваются, сравнительно невелико. В результате они не чувствуют себя «загнанными лошадьми», у них остается время на отдых и они занимаются творческой деятельностью.

Основной подход к управлению временем, предложенный С. Кови, можно уяснить по матрице, изображенной в таблице, называемой матрицей управления временем.

#### 4. Организация рабочего пространства руководителя

##### Рабочий стол

Сухая статистика: организация рабочего места с учетом эргономических требований позволяет увеличить производительность труда на 30%. В правильно организованном рабочем офисе снижается утомляемость работников, а следовательно, работодателям приходится оплачивать меньше больничных.

Зоны на вашем рабочем столе могут быть распределены по правилу TRAF:

Toss — выбросить

Refer — передать

Action — работать

File – в архив

На рабочем столе должны находиться только те предметы и средства, которые часто и постоянно используются для решения задач управления. В конце рабочего дня стол должен быть абсолютно чистым в интересах соблюдения служебной тайны.

#### **Каждой вещи — свое место**

Все документы (папки, бумаги) надо располагать таким образом, чтобы они имели постоянное место и их можно было легко найти. Папки, которыми часто пользуются в течение рабочего дня, располагаются в пределах рабочей зоны руководителя (один-два шага). В конце рабочего дня документы нужно положить в соответствующие папки. «Что в порядке лежит — само в руки бежит», — гласит пословица.

#### **Папки с документами могут иметь названия:**

Срочно

На исполнение (с разделителями, обозначающими сроки исполнения)

На отправку или для передачи подчиненным, коллегам

Архив

#### **Освещенность**

Правильная освещенность помещений — фактор создания комфортных условий для работы руководителя. Прямой яркий свет вызывает раздражение глаз, слабая освещенность ведет к их быстрому утомлению, отраженный свет от полированных поверхностей стола и шкафов действует раздражающе. Лучше всего располагать стол так, чтобы нормальный дневной свет падал слева от рабочего стола руководителя или прямо на него. В темное время суток помогают правильно подобранные светильники или настольные лампы.

Чистый воздух

**Вентиляция** имеет важное значение для сохранения работоспособности. Оптимальным вариантом является оборудование каждого помещения кондиционером. При его отсутствии необходимо проветривать помещение каждые 2 часа.

#### **Миф №1. «Самоменеджмент необходим только руководителям. Вот стану начальником — научусь»**

Не станете, если не измените этого убеждения. Ведь основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни и преодолеть внешние обстоятельства, т. е. добиваться результатов и улучшать качество своей жизни. Самоменеджмент часто воспринимают как строгое подчинение расписанию, которое нужно еще продумать и составить. Поэтому отсутствие четкости в своих действиях объясняется многими как нежелание подчинять себя графику, особенно если речь идет о работе вне офиса. Но самоменеджмент подразумевает не только планирование своего времени. Самоменеджмент — это умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова — во времени, в пространстве, общении, деловом мире. Быть организованным независимо от того, относится ли это к окружающему пространству или к вашему времени, значит быть подготовленным. Это позволяет чувствовать себя собранным, владеть ситуацией, быть готовым использовать все имеющиеся возможности и справиться с любыми сюрпризами и неожиданностями.

#### **Миф №2. «Самоменеджмент нужно использовать, только когда это необходимо — при ведении сложного проекта или работе в авральном режиме. В другое время он мне не нужен»**

Это утверждение не совсем верное хотя бы потому, что приобретение любого навыка на первых порах вызывает спад продуктивности. В идеальном случае самоменеджмент — это привычка и стиль жизни. Но не все к этому готовы. Самоменеджмент действительно можно использовать как инструментальный во время какого-то сложного проекта или ситуации аврала.

Кроме того, стоит учесть, что самоменеджмент — навык, который нельзя моментально приобрести в нужную минуту. Это как знание иностранного языка: вы либо говорите по-китайски, либо нет, и думать, что при встрече с китайцем грамотная речь польется сама, не приходится. И так же как язык забывается без практики, умение управлять собой пропадает, если его не использовать.

#### **Миф №3. «Самоменеджменту невозможно научиться»**

Как говорила героиня Лии Ахеджаковой в фильме «Служебный роман»: «Даже зайца можно научить курить», а уж для разумного человека тем более нет ничего невозможного. Специалисты уверяют, что научиться самоменеджменту можно с помощью специальных курсов или самостоятельно. Курсы больше подойдут для обучения сотрудников компании, которые лучше проводить в корпоративном формате, чтобы не создавать искусственного разделения сотрудников. И самоменеджменту совершенно точно можно научиться самостоятельно, прочитав соответствующие книги, как теоретические, где описываются стандарты и техники, так биографии и автобиографии великих людей, в которых описываются истории людей, достигших выдающихся результатов.

При этом нужно помнить, что управление собой — вещь очень личная. Из десятков предложенных советов человек должен подобрать только те, что подходят именно ему, и заставить их работать на себя. Научиться управлять временем — задача не для слабого человека.

**Миф №4. «Я просто не могу себя заставить быть более организованным»**

В данном случае «не могу» равно «не хочу». Пока джинсы с трудом, но налезают, диета будет откладываться «до понедельника». Когда джинсы разойдутся по швам на ответственном мероприятии, диета начнется тут же и не будет казаться столь мучительной. Также увольнение из-за очередного срыва всех сроков может стать отличной мотивацией, чтобы заняться самоменеджментом. Но доводить до этого, конечно, не стоит. Лучше найти мотивацию раньше. Где ее искать? Для начала ответить на вопрос: «А люблю ли я то, чем занимаюсь?» Если ответ отрицательный, мотивации вам не найти. Но «точку опоры» можно отыскать, например вспомнив то, что всегда нравилось или лучше всего получалось. Построение себя возможно как раз через развитие «любимых» компетенций. Может случиться и так: то, чем вы реально хотели бы заниматься, вы делать не умеете. В таком случае придется начинать, скорее всего, со стартовых позиций. Но иногда эффективнее изыскать ресурсы для переориентации, оставаясь на текущем месте. В этом случае планируйте вашу рабочую неделю так, чтобы в ней было как минимум 10 часов, которые вы сможете посвятить исключительно себе.

Самоменеджмент помогает не только добиваться поставленных бизнес-целей, но и просто находить время для себя. Разве желание заняться спортом, рисованием, съездить на Мадагаскар, чаще видеться с друзьями, т. е. найти время на любимые занятия и отдых, не является достаточной мотивацией для этого? Как и желание, например, сделать маме дорогой подарок с первой высокой зарплаты, которая обязательно станет такой, когда вы научитесь эффективно управлять собой.

Основная сфера использования закона — экономика, менеджмент, хотя он также эффективен и в политологии.



Рис.7.

## Тема 11. Основы стратегического управления

1. Анализ внешней среды. Анализ конкуренции в отрасли. Модель Майкла Портера
2. Определение сильных и слабых сторон предприятия. SWOT-анализ.
3. Портфельный анализ и методы его проведения. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ).

### 1. Анализ внешней среды. Анализ конкуренции в отрасли. Модель Майкла Портера

#### 1.1 Анализ внешней среды.

Внешняя среда предприятия - совокупность активных субъектов и сил, действующих за его пределами и влияющих на возможности руководства устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

Внешняя среда предприятия (окружение бизнеса) состоит из двух частей :

- макросреда (или отдаленное окружение);
- микросреда (отраслевое или ближнее окружение). В настоящее время, принято , что *микросреда* включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют или находятся под непосредственным влиянием основной деятельности предприятия (**факторы прямого воздействия**): акционеры, поставщики, местные органы управления , конкуренты, покупатели, кредиторы, профсоюзы, торговые и иные организации.

Макросреда представлена силами более широкого социального плана (**факторы косвенного воздействия**), которые оказывают влияние на функционирование предприятия в долгосрочной перспективе: факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера

Поскольку число возможных факторов косвенного воздействия макросреды достаточно велико, то, чтобы не увязнуть в анализе, рекомендуется ограничиться теми сферами, которые оказывают существенное влияние на процессы стратегического планирования деятельности предприятия. Зачастую достаточно рассмотреть четыре узловых стратегическими факторов макросреды, анализ которых получил название *PEST-анализ*

**PEST-анализ**—, предназначенный это маркетинговый инструмент для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании. **Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности предприятия**

**Анализ выполняется по схеме «фактор — предприятие».** Результаты анализа оформляются в виде матрицы с осями : факторы макросреды — сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения.

**Примеры политических факторов при PEST-анализе:** выборы всех уровней, изменение законодательства, вступление государства в различные надгосударственные структуры, государственное регулирование в отрасли и государственное регулирование конкуренции.

**Примеры экономических факторов:** динамика ВВП, инфляция, ставки рефинансирования национального банка, динамика занятости и платёжеспособный спрос, затраты предприятия ( на энергетику, на сырье, на коммуникации), повышение цен поставщиков, снижение покупательной способности потребителей.

**Примеры социальных факторов:** изменения в базовых ценностях, изменения в стиле и упорные жизни, отношение к труду и отдыху, демографические изменения, религиозные факторы, влияние СМИ.

**Примеры технологических факторов при PEST-анализе:** тенденции НИОКР, новые патенты, новые продукты, развитие технологий

#### **Проблемы при оценке макросреды**

При оценке макросреды важно избежать таких проблем, как сильное сокращение количества данных, используемых для принятия решения, трудность выделить в наибольшей степени влияющие факторы при охвате большого объема данных, неправильная интерпретация результатов анализа, неточность в результатах анализа. Также требуется проводить анализ макросреды на постоянной основе, учитывать взаимовлияние факторов внешней среды, проводить оценку с точки зрения нескольких экспертов, чтобы избежать субъективности мнения. Также к проблемам, возникающим при проведении анализа, можно отнести краткосрочную ориентацию организаций, то есть, проведение исследований только при наличии свободных средств, что не

дает существенного эффекта при стратегическом планировании; неодобрение и непонимание анализа; сложность анализа для диверсифицированных организаций.

### Особенности PEST-анализа

**1. Интерпретация.** Принимающие решения специалисты организации часто сталкиваются с большими трудностями в определении сущности макросреды, а также границ ее поля деятельности. Факторами, отображающими проблемы интерпретации, служат структурирование значимых исследований, проявление финансового воздействия, синтезирование кратко- и долгосрочных результатов, недостаток вовлечения в анализ руководства высшего звена, сложности при осуществлении потенциальных возможностей в планах действия и время, и ресурсы, требуемые для проведения точного анализа.

**2. Краткосрочная ориентация организаций:** многие компании сокращают финансирование анализа макросреды в экономически трудные периоды, так как он становится в трудные времена слишком дорогим для них. Наоборот, в такой период деятельности организации анализ более всего необходим, так как он может помочь решить данные проблемы. Поэтому преимущества могут достичь те организации, которые могут проводить и поддерживать проведение анализа окружающей среды и в хорошие, и в плохие времена.

**3. Отсутствие одобрения и непонимание.** Отсутствие одобрения проведения анализа внешней среды возникает в силу отсутствия понимания высшим руководством его ценности; сложности стимулировать линейных менеджеров к участию в анализе и использованию его результатов; сопротивления к изменению методов прогнозирования.

**4. Диверсифицированные организации:** организации, осуществляющие свою деятельность в разрезе нескольких государств или компаний, создают огромную сложность для аналитиков внешней среды. Для анализа макросреды данных организаций экспертам необходимо обобщать значения для динамики многочисленных макросред различных государств и организаций.

### 1. 2 Анализ отрасли.

Под **структурой анализа отрасли** предприятия понимается совокупность технологических и экономических факторов, определяющих характер и остроту конкуренции в отрасли. Анализ отрасли предприятия включает оценку и взаимодействие следующих факторов:

- поставщики;
- потребители;
- конкуренты;
- товары и услуги;
- влияние правительства и местных властей;
- образование новых компаний;
- исчезновение существующих компаний.

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли. Кроме того, такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха отрасли и с учетом этого разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

При анализе и структуризации микросреды понятие «отрасль» может иметь несколько значений, например:

- хозяйственная *отрасль*, совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичные товары или услуги, которые конкурируют на одном потребительском рынке. Считается, что отрасль охватывает производство, распределение и потребление определенных товаров/услуг.
- административная *отрасль*, исторически сложившаяся совокупность предприятий, находящихся в ведении одного административного органа управления.

Естественно, в процессе анализа наибольший интерес представляет хозяйственная отрасль, сложности определения границ которой связаны с тем, что может быть общее определение отрасли (автомобилестроение), а также определение через важные потребительские или иные сегменты (например, легковые автомобили).

### Основные показатели анализа отрасли

Обычно выделяют такие показатели:

- реальный и потенциальный размер отрасли;
- перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
- структура и масштабы конкуренции;



структура отраслевых издержек;

- система сбыта продукции;
- тенденции развития отрасли;
- ключевые факторы успеха.

Знание размера отрасли важно для оценки инвестиций, определений доли рынка конкурентов.

Анализ возможностей роста облегчает определение рыночного потенциала отрасли (табл. )-

**Таблица 1 Анализ возможностей роста**

<i>Потенциал отрасли</i>	<i>Стратегический выбор( решения)</i>
<i>Устойчивость продаж Проблемы конкуренции</i>	Защитить существующие позиции Изучить основных конкурентов
<i>Проблемы товарного ассортимента</i>	Добавить отличительные черты товара Изучить позиции конкурентов
<i>Проблемы сбыта</i>	Добавить элементы продуктовой линии (модификации товара) Расширить охват сбыта
<i>Проблемы использования</i>	Усилить интенсивность сбыта Увеличить частоту применения товара Расширить их существующее применение Найти новых пользователей Найти новое применение товара

Но потенциал роста может оказаться призрачным: кажется, что спрос есть, но фактически денег у потребителей нет. Поэтому важно понимать условия развития рыночного потенциала отрасли, на который влияет множество факторов: экологические (противодействие строительству АЭС, китайскому технопарку, точечной застройке Минска), экономические (отсутствие средств в бюджете на поддержку военных заводов), политические (ускоренная приватизация предприятий, слабая защита белорусских товаропроизводителей от иностранной конкуренции) и т. д.

#### **Экономические показатели анализа отрасли предприятия**

Анализ отрасли предприятия при определении экономических показателей отрасли основывается на следующих показателях:

- размер рынка;
- перспективы роста отрасли;
- структура и масштаб конкуренции (местная, региональная, национальная, международная);
- скорость роста рынка, и на какой стадии цикла развития находится отрасль (раннее развитие, быстрый рост, зрелость, насыщение, старение, спад и разложение);
- относительное число покупателей;
- существующая система сбыта продукции;
- что преобладает в отрасли: интеграция или дезинтеграция;
- число конкурентов и их относительная характеристика;
- барьеры входа на рынок и выхода из него;
- разделена ли отрасль на многочисленные мелкие компании или в ней доминируют одновременно несколько крупных компаний;
- темп технологических изменений, как в производстве, так и при модернизации продукции;
- является ли продукция (услуга) конкурентов высоко индивидуализированной, слабо индивидуализированной или массовой;
- могут ли компании использовать эффект масштаба при осуществлении закупок, в производстве, транспортировании, маркетинге или рекламе;
- является ли коэффициент использования производственных мощностей решающим для достижения эффективного производства с низкими издержками;

#### **1.3. Модель анализа конкуренции М. Портера.**

Данная модель основана на методике анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, предложенной Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году.

Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от ее структуры, которая, по М. Портеру,

определяется пятью силами или факторами конкуренции: три силы «горизонтальной» конкуренции: угроза появления продуктов-заменителей, угроза появления новых игроков, уровень конкурентной борьбы и две силы «вертикальной» конкуренции: рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей.

Совокупность составляющих конкуренции в конечном итоге определяет возможность получения прибыли в отрасли, или дохода на инвестиции. Ориентиром для инвесторов может служить уровень доходности государственных ценных бумаг. Если прибыль в отрасли выше доходности государственных ценных бумаг, то отрасль становится привлекательной для инвесторов и компаний, которые готовы войти в эту отрасль либо вложить средства в существующие предприятия. В этом смысле конкуренция определяет привлекательность отрасли для притока инвестиций и способность предприятия получать более высокий уровень прибыли. Сильная конкуренция обычно приводит к снижению прибыльности отрасли.

Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности каждого предприятия для установления высоких цен и получения прибыли. В краткосрочный период факторы конкуренции определяют ограничения деловой активности предприятия, в долгосрочной перспективе, выбирая определенную стратегию, предприятие, возможно, сумеет использовать какие-либо из них для достижения успеха. Поэтому основная задача предприятия заключается в том, чтобы найти такую сферу деятельности, где была бы обеспечена защита от действия этих конкурентных сил и/или появилась бы возможность использовать их в своих целях.

Из модели следует, что получаемая отраслью прибыль зависит от ряда факторов:

- от ценности товара для покупателя, которая определяется важностью потребности и наличием товаров-заменителей;
- уровня конкуренции между соперничающими производителями;
- способности фирм, находящихся на различных стадиях производства и распределения, взаимно договариваться.

Яркий пример из российской практики — производство электроэнергии. В условиях отсутствия товаров-заменителей и конкуренции предприятия, участвующие в производстве электроэнергии, практически диктуют рынку свои условия.

Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии предприятия.

**1. Уровень конкурентной борьбы** среди существующих предприятий зависит от множества факторов: числа фирм и их размеров; специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; затрат, связанных с переключением потребителей с одного поставщика на другого; наличия барьеров выхода из отрасли и т. д.

Необходимо определить правила конкуренции в отрасли, оценить внутриотраслевую конкуренцию в текущий момент времени и в перспективе. В некоторых отраслях компании «толкают» друг друга, в других — существуют «джентльменские» отношения, в третьих — имеется компания-лидер, играющая координирующую роль. Конкуренция в отрасли снижает прибыльность, так как приходится тратить деньги на рекламу, совершенствование продукции, другие формы соперничества с конкурентами.

**2 Угроза появления новых игроков-конкурентов** в отрасли зависят от так называемых барьеров входа в отрасль. Барьеры - препятствия, которые *необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли*. Барьерами входа в отрасль могут быть:

- приверженность покупателей торговой марке;
- контроль над каналами сбыта;
- экономия на масштабе производства;
- переходные затраты (одноразовые затраты, связанные со сменой поставщика);
- трудность доступа к производственному опыту;
- политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, введение импортных пошлин, ограничение доступа к источникам сырья и т. д.

Например, фармацевтическая промышленность является одной из самых прибыльных отраслей после торговли наркотиками и оружием, но доступ новых конкурентов сильно затруднен (отрасль защищена патентами, нужны большие средства на проведение научных исследований, создание сбытовой сети). Другими показательными примерами являются производство компьютеров, копировальной техники, торговля спиртными напитками, авиационный и железнодорожный транспорт, нефтегазовая отрасль.

3 **Угроза появления товаров-заменителей** зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену. Примером может служить замена натуральной кожи на кожзаменитель в производстве сумок, обуви. Наличие этого фактора конкуренции приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители. Указанное явление необходимо учитывать в ценовой политике предприятия. Кроме того, предприятие может разработать меры по созданию совместного производства товаров-заменителей, проникнуть в новый для себя сегмент рынка.

4. **Рыночная власть потребителей** их способность договориться между собой могут существенно уменьшить прибыль, получаемую отраслью. Покупатели стремятся снизить цену, приобрести товары/услуги более высокого качества, сталкивая конкурентов друг с другом. Влияние покупателей велико в случае: когда продукция стандартизована, имеются альтернативные поставщики, покупатели хорошо информированы и когда низки переходные затраты и покупатели имеют возможность прямой *интеграции* и налаживания собственного производства продукции. В российской практике влияние покупателей велико, например, на рынке молока и молочных продуктов, хлеба, картофеля. С одной стороны, население как непосредственный потребитель имеет возможность выбора места покупки (уличная торговля самих производителей или покупка в магазинах), с другой — переработчики сельскохозяйственной продукции как оптовые покупатели существенно уменьшают прибыль российских производителей молока, зерна и других продуктов. Перспективная стратегия в этой ситуации — стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, дифференциация продукции.

5. **Власть поставщиков** обусловлена тем, что поставщики также могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество товаров или услуг. Влияние поставщиков велико, когда:

- доминируют несколько компаний; • концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе;
- продукция уникальна или переходные затраты высоки;
- от компаний-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель, а потребители не заинтересованы в интеграции с поставщиками.

В российских условиях это относится к поставщикам топлива и электроэнергии, влияние поставщиков велико в алмазной и алюминиевой промышленности. В этом случае возможная стратегия развития предприятия — стратегия обратной вертикальной интеграции.

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции, поэтому действия по уменьшению влияния конкурентов на деятельность предприятия существенно зависят от отрасли. В любом случае предприятие должно защищаться от отрицательного влияния отраслевой конкуренции и обращать сложившуюся ситуацию в свою пользу.

В настоящее время российские производители пытаются улучшить соотношение конкурентных сил, возводя барьеры входа в отрасли в виде высоких пошлин на импортные товары. Но существуют и другие способы защиты позиций фирмы в отрасли: установление контроля над каналами сбыта, продажа фирменных товаров и другие способы привлечения покупателей, профессиональное управление предприятием и т. д.

#### **Применимость модели Портера требует соблюдения следующих условий:**

покупатели, конкуренты и поставщики не связаны, не взаимодействуют и не сговариваются; цена определяется структурными преимуществами (создавая входной барьер); нестабильность на рынке достаточно низка и позволяет участникам рынка планировать и осуществлять реакцию на изменения.

Портер уточняет, что для диверсифицированных компаний, основным фундаментальным вопросом корпоративной стратегии есть вопрос выбора отраслей (направлений бизнеса) в которых компания будет конкурировать и для каждого направления бизнеса, должен производиться собственный, специфический для отрасли, анализ пяти сил. В среднем, компании из рейтинга «Global 1 000» конкурируют приблизительно в 52 отраслях (направлениях бизнеса).

#### **2.Определение сильных и слабых сторон предприятия. SWOT-анализ.**

Акроним SWOT был впервые введён в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики, а в 1965 году предложена технология использования SWOT-модели для разработки стратегии поведения фирмы

**Задача SWOT-анализа** — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов

Поскольку SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять **к любым организациям**, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

**SWOT-анализ** — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

**Сильные (S) и слабые (W) стороны** являются факторами внутренней среды объекта анализа, (т.е. тем, на что сам объект способен повлиять);

**Возможности (O) и угрозы (T)** являются факторами внешней среды (т.е. тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом – это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию – это фактор внешней среды.

**Объектом SWOT-анализа** может быть не только организация, но и другие социально-экономические объекты: отрасли экономики, города, государственно-общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны и т.д

Таблица 2.

Положительное влияние	Отрицательное влияние
<b>Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)</b>	<b>Weaknesses (свойства, ослабляющие проект)</b>
<b>Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)</b>	<b>Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)</b>

Таблица 3.

**Факторы, учитываемые в SWOT-анализе**

Сильные позиции	Слабые позиции
<i>Потенциальные внутренние сильные стороны (S)</i>	<i>Потенциальные внутренние слабости (W)</i>
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего уровня
Признанный рыночный лидер	Отсутствие анализа информации о потребителях
Четко сформулированная стратегия	Слабый участник рынка
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Проверенное надежное управление	Устарелые технология и оборудование
Надежная сеть распределения	Потеря глубины и гибкости управления
Высокое искусство НИОКР	Слабая сеть распределения
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабые позиции в НИОКР
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Слабая политика продвижения
Расширение диапазона возможных товаров	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых

	рыночных сегментов
<i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (O)</i>	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Нейтральное отношение конкурентов	<i>Потенциальные внешние угрозы (T)</i>
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Ужесточение конкуренции
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Большая доступность ресурсов	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Ослабление ограничивающего законодательства	Усиление требований поставщиков
Ослабление нестабильности бизнеса	Законодательное регулирование цены
	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

При составлении SWOT анализа совершенно не обязательно «вымучивать» ответы на все поставленные вопросы. Напишите только о том, где именно у Вашего предприятия или проекта заметные отличия от конкурентов.

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, после этого – установление между ними связей, которые далее могут быть использованы для формирования стратегии организации.

На пересечении блоков возможностей и угроз образуются следующие четыре поля:

- сила и возможности (СИБ);
- сила и угрозы (СИУ);
- слабость и возможности (СЛВ);
- слабость и угрозы (СЛУ).

На каждом поле исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации (рис. 1).

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИБ, нужно разработать стратегию по использованию сильных сторон организации для получения отдачи от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для пар на поле СЛВ стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть слабости организации.

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	1. 2. .....	1. 2. .....
<b>Сильные стороны</b>	Поле С и В  141	Поле С и У
<b>Слабые стороны</b>	Поле Сл и В	Поле Сл и У

Рис. 1. Метод SWOT

Если пара выбрана с поля СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы.

Для пар на поле СЛУ организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы не только избавиться от слабостей, но и попытаться предотвратить угрозы.

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются «краеугольными камнями» стратегии, на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны организации.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

1. Использует ли компания сильные внутренние стороны или отличительные преимущества в

своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

2. Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции, которые не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки исходя из стратегических соображений?

3. Какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Благоприятные возможности без способов их реализации являются иллюзией. Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм.

4. Какие угрозы должны в первую очередь беспокоить менеджера? Какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

3. Портфельный анализ и методы его проведения. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ).

#### **4. Портфельный анализ. Цели и основные этапы портфельного анализа. Матрица БКГ (Бостонская консультативная группа)**

**Портфельный анализ** – это инструмент сравнительного анализа стратегических решений компании для определения их относительной приоритетности при распределении инвестиционных ресурсов, а также получения в первом приближении типовых стратегических рекомендаций.

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с **целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты**. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков.

Единицами портфельного анализа является:

- «**стратегическая зона хозяйствования**» (СЗХ).

СЗХ представляет из себя какой-либо рынок, на который фирма имеет или же пытается найти выход.

- **стратегические хозяйственные подразделения (СХП)** самостоятельные подразделения или отделения отвечающие за ассортиментную группу, или какой-либо товарный отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке и управляющим, наделенным полной ответственностью за объединение всех функций в стратегию. СХП могут включать все товары с одними физическими характеристиками или приобретаемые для одинакового пользования в зависимости от задачи организации.

**Портфель предприятия, или корпоративный портфель**, – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу.

**Цель портфельного анализа** – согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании.

Портфельный анализ, в общем виде, осуществляется по следующей схеме:

- Все виды деятельности предприятия (номенклатура продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса, а также выбираются уровни в организации для проведения анализа портфеля бизнесов.

---- Определяется относительная конкурентоспособность отдельных бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков.

Сбор и анализ данных в этом случае производится по следующим направлениям:

- привлекательность отрасли;
- конкурентная позиция;
- возможности и угрозы фирме;
- ресурсы и квалификация кадров.

Строятся и анализируются портфельные матрицы (матрицы стратегического планирования) и определяется желаемый портфель бизнесов, желаемая конкурентная позиция.

Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы, и хозяйственные подразделения со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

Далее, руководство оценивает стратегии всех подразделений с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению, с помощью матриц портфельного анализа. При этом, матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

В зависимости от планов предприятия по реализации той или иной стратегии, целей его дальнейшего развития, а также настоящего стратегического положения в той или иной отрасли экономики, выбираются подходы к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка.

(стратегические хозяйственные подразделения) организации, является разработанная Бостонской консультативной группой (БКГ) матрица. Размер по вертикали в этой матрице задается **показателем роста объема спроса**, а размер по горизонтали - **соотношением доли рынка**, принадлежащей ее ведущему конкуренту. Это соотношение должно определять сравнительные конкурентные позиции в будущем. Удобным инструментом для сопоставления различных СЗХ (стратегические зоны хозяйствования), в которых работают СХП Бостонской консультативной группой (БКГ) матрица

Матрица БКГ позволяет фирме:

- классифицировать каждое из своих СХП по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли;
  - определить, какое из СХП фирмы занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков;
  - произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между СХП.
- Матрица строится на известной предпосылке - чем больше доля СХП на рынке (объем производства), тем ниже удельные издержки и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.



Рис.2

Матрица предлагает следующую классификацию типов СХП в соответствующих СЗХ - "Звезды", "Дойные коровы", "Дикие кошки" ("Вопросительный знак"), "Собаки" - и предполагает соответствующие стратегии для каждого из них.

"Звезды" занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля над этими ресурсами со стороны руководства. Стратегия "звезды" направлена на увеличение или поддержание доли на рынке. По мере замедления темпов развития "звезда" превращается в "дойную корову".

"Дойная корова" занимает лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то это СХП приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Стратегия "дойной коровы" направлена на длительное поддержание существующего положения и оказание финансовой поддержки развивающимся СХП.

"Дикая кошка", или "проблема", имеет слабое воздействие на рынок в развивающейся отрасли из-за малой его доли. Для нее характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Стратегия "Дикой кошки" имеет альтернативы - интенсификация усилий фирмы на данном рынке или уход с него. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции требуются большие средства.

"Собаки" представляют собой СХП с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим СХП не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, образу товара и т.п.). Стратегия "Собаки" заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации (продаже).

На рис. 2 пунктирная линия показывает, что "Дикие кошки" при определенных условиях могут стать "Звездами", а "Звезды" с приходом неизбежной зрелости сначала превратятся в "Дойных коров", а затем и в "Собак". Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов от "Дойных коров".

Опыт использования матрицы БКГ показал, что она полезна при определении стратегических позиций фирмы, а также при распределении стратегических ресурсов на ближайшую перспективу. Однако необходимо отметить, что прежде, чем использовать для анализа матрицу БКГ, важно убедиться в том, что рост объема производимой продукции может быть надежным показателем перспектив развития, а относительную позицию фирмы в конкурентной борьбе можно определить по ее доле на рынке.

## Тема 12 Экономическая эффективность управления.

### 12.1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Следует различать понятия «эффективность управления» и «экономическая эффективность управления». «Эффективность управления» шире, чем «экономическая эффективность», она дополняется неэкономическими показателями, количественно характеризующими состояние хозяйственной деятельности предприятия. В отличие от нее экономическая эффективность управления выражается показателем или системой показателей, имеющих экономический смысл.

В хозяйственной практике при оценке эффективности управления применяется несколько подходов. Основными из них являются следующие.

Во-первых, это *оценка по степени реализации поставленных целей* — выполнения той или иной программы в зависимости от решения конкретных задач, достижения намеченных экономических показателей, прогнозных проектировок.

Во-вторых, *оценка достигнутого состояния предприятия*, его места в бизнесе. Речь, по существу, идет об успешности деятельности предприятия. Судить об этом можно по динамике основных экономических показателей за ряд лет, относительно прошлого года, предыдущего квартала, месяца. Часто выясняется состояние предприятия в сопоставлении с нормативными величинами. Весьма информативны сравнения со среднеотраслевыми, региональными показателями, с показателями лучших аналогичных по сфере деятельности и масштабам предприятий, а также предприятий зарубежных стран.

Разновидностью такого подхода можно считать и оценку по степени стабильности, устойчивости, надежности занятой на рынке позиции.

В-третьих, весьма распространена *оценка эффективности управления в зависимости от степени использования ресурсов* — как связанных с самим управлением и примененных при изготовлении продукции, так и всех ресурсов, вовлеченных в производство.

В-четвертых, распространены различные комплексные подходы, так или иначе сочетающие предыдущие.

Во-первых, это оценка эффективности управления оценке эффективности управления

Одним из существенных факторов неэффективности коммерческой и производственной деятельности предприятия является низкое качество управленческих решений, принимаемых менеджерами предприятий, слабое влияние собственников (акционеров) на эти решения. Уровень ответственности руководителей предприятий перед собственниками за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты деятельности предприятия невысоки.

Несмотря на наличие в законодательных и иных правовых актах ряда положений, позволяющих акционерам контролировать деятельность исполнительных органов управления предприятием, действенный механизм разграничений функций, полномочий и ответственности между собственниками и управляющими еще не налажен.

Все эти недостатки управления выражаются в низких результатах производственно-хозяйственной деятельности — в выпуске не пользующейся спросом, неконкурентоспособной продукции, высоких затратах и ценах, низкой рентабельности производства, наличии ненужного и плохо загруженного оборудования, излишней численности работников. К тому же нередко сохраняются большие мобилизационные мощности и резервы, объекты, связанные с обеспечением нужд гражданской обороны, природоохранной деятельностью.

В оценке эффективности управления с точки зрения экономического положения предприятий предлагаются различные подходы. Богатый материал в этом отношении может быть использован при обращении к методам финансового анализа, рейтинговым характеристикам, статистическим обследованиям и опросам руководителей предприятий. Центр экономической конъюнктуры при Правительстве Российской Федерации для оценки экономического положения и деловой активности промышленных предприятий проводит систематические обследования, в ходе которых изучается мнение руководителей предприятий об ожидаемых изменениях численности занятых, спроса на продукцию, выпуска основного вида продукции в



натуральном выражении, запасов сырья, материалов и готовой продукции, обеспеченности собственными финансовыми ресурсами, объема прибыли, цен на реализуемую продукцию.

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путем из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемой работы. Поэтому для измерения его эффективности часто применяются косвенные методы.

В полной мере это относится и к эффективности управления и методам ее оценки.

Продолжительность управленческого цикла организационных решений за последние годы существенно снизилась и в настоящее время составляет в среднем менее двух лет. Для достижения успеха в столь непростых условиях предприятия вынуждены искать эффективные методы управления. Именно поэтому эффективное управление, являясь основной производственной деятельностью предприятий и организаций, должно включать в себя на постоянной основе методы и практические инструменты организационных преобразований.

А между тем можно назвать несколько факторов, свидетельствующих о неэффективности системы управления предприятиями и организациями на современном этапе их развития. Во-первых, это отсутствие стратегического планирования на большинстве предприятий, ориентация на краткосрочные цели, что лишает эти предприятия необходимой гибкости и адаптивности. Структуры управления развиваются по пути решения собственных внутренних проблем, при этом мало учитывается необходимость адекватного реагирования на изменения во внешней обстановке. Во-вторых, отсутствие специальных служб (маркетинга, информационных технологий и пр.) по определению текущего и будущего состояний рынка, естественно, ничего хорошего для таких предприятий не приносит как в текущем периоде, так и в перспективе, поскольку в этом случае они оказываются замкнутыми системами, что в рыночных условиях абсолютно недопустимо. Еще один момент связан с низкой квалификацией персонала, не соответствующей в большинстве случаев современным требованиям производства, падением престижа рабочих и инженерно-технических профессий, старением основных фондов и технологий. Кроме того, мало внимания уделяется вопросам финансового менеджмента, рационального использования ресурсов. Одним из существенных факторов неэффективности производственно-коммерческой деятельности предприятий и организаций является низкое качество принимаемых управленческих решений, слабое влияние собственников (акционеров) на эти решения. Неспособность управленческих работников справиться со все нарастающим потоком информации также является серьезной проблемой, существенно снижающей эффективность их труда.

Еще одним существенным недостатком является отсутствие у топ-менеджмента современных организаций системного представления о менеджменте вообще и о целях организации в частности. В учредительных документах большинство предпринимателей в качестве цели указывают получение прибыли.

Ориентация только на прибыль как наиболее часто определяемую цель весьма неполно отражает мотивы предпринимательских действий. Выбор этой единственной цели некорректен с различных точек зрения. Так, если организация в своей деятельности исходит из долгосрочной перспективы (а именно таковой является предпринимательская деятельность), то она должна вкладывать значительные средства в научные исследования, производство и повышение квалификации кадров. Все эти мероприятия повышают издержки производства и приводят к снижению прибыли.

Очень часто эту цель нельзя ставить в краткосрочной перспективе. Например, если организация проникает на новый рынок, то первое время она может не получать прибыли, а зачастую терпит убытки. Кроме того, принятый во многих странах прогрессивный <sup>145</sup>налог на прибыль способствует тому, что предприятию невыгодно получать прибыль свыше запланированной величины.

Необходимо также отличать текущую прибыль от прибыльности в долгосрочной перспективе. Нацеливание коллективов предприятий и организаций на максимизацию текущего дохода лишает их заинтересованности во внедрении новой техники, повышении качества имеющейся и выпуске новой, соответствующей потребностям рынка продукции. Таким образом, организация утрачивает перспективу развития и соответственно возможность получения устойчивой долгосрочной прибыли.

«Только в результате получения разумной доли прибыли — не слишком высокой и не слишком низкой — предприятие может расширять свою деятельность»<sup>1</sup>.

На Западе предприятие, получающее 3% прибыли с оборота, считается эффективно функционирующим.

Целей организации должно быть четыре — шесть. Такое количество можно принять за норму. Основными базовыми целями, исходя из опыта японских компаний, являются:

- объем продаж;
- темпы роста (объема продаж или прибыли);
- эффективность (которая может выражаться в виде валовой прибыли, отношением прибыли к объему продаж или акционерному капиталу, доходам на одну акцию и т. п.);
- доля на рынке;
- структура капитала.

Две последние цели характеризуют устойчивость компании. Типичными целями американских

компаний являются: объем продаж (в стоимости и физическом выражении); рост объема продаж; эффективность (валовая прибыль, прибыль на объем продаж); использование ресурсов (прибыль на вложенный капитал, прибыль на суммарные затраты); использование акционерного капитала (дивиденды, прибыль на акцию); конкурентоспособность (цена, качество, надежность в сравнении с конкурентами).

Влияние недостатков существующих структур управления и методов управления на предприятиях и организациях приводит к снижению их конкурентоспособности, низкой рентабельности производства, наличию ненужного и плохо загруженного оборудования, излишней численности работников. А это означает неспособность к расширению своей деятельности, проникновению в новые области рынка и изменению внешней среды к своей выгоде, утрату основы эффективности производства и управления.

Таким образом, хорошо поставленная работа по оценке и последующему совершенствованию эффективности системы управления являются залогом выживания и конкурентоспособности для организации.

В науке об управлении пока нет единой трактовки понятия «эффективность управления». Почти у каждой научной школы имеется свой взгляд на проблему. Отсюда — ее недостаточная разработанность по многим аспектам исследования, и в первую очередь методологическому (относительно понятийного аппарата, критериев и показателей, методов оценки эффективности). Во многом это объясняется отсутствием единого понимания самих составляющих понятия «эффективность управления».

Различные авторы по-разному трактуют понятие «эффективность». Чаще всего эффективность рассматривают как действенность, результативность работы фирмы, проекта, технологии с точки зрения экономических позиций.

«Эффект» и «эффективность» — разные понятия. Экономический эффект — это результат труда человека в процессе производства материальных благ (количество выпущенной продукции на участке, заводе, прирост вновь созданной стоимости в народном хозяйстве).

Но эффект сам по себе недостаточно характеризует деятельность человека. Для более полной ее характеристики важно знать, какими затратами получен этот эффект, во что обошелся результат. Одинаковые затраты труда могут дать разный эффект, и наоборот, один и тот же эффект может быть достигнут разными затратами труда. Цель общественного производства — получение большего эффекта с наименьшими трудовыми, материальными и денежными затратами. Поэтому необходимо полученный результат сравнить с теми затратами, с помощью которых он получен, сопоставить одну абсолютную величину — эффект, с другой абсолютной величиной — затратами. Такое сопоставление дает относительную величину — эффективность.

В латинском языке effectus дословно обозначает «действие», а effectivus — соответственно «действенный, производительный, дающий нужный результат». Согласно определению толкового словаря русского языка, «эффект — результат деятельности, следствие каких-либо причин», а «эффективность — свойство объекта (субъекта), обеспечивающее получение нужного результата», это — «действенность объекта (субъекта)». Таким образом, чаще всего «эффективность» трактуется как получение необходимого максимального результата с наименьшими затратами. Это существенный момент, делающий необоснованным частое отождествление понятий «результативность» и «эффективность». В первом случае имеется в виду получение результата (достижение цели) как такового, в принципе, как продукт свершения определенного действия. Однако «результативный» еще не значит «эффективный». Эффективность подразумевает соотношение полученного с затраченным, и чем больше это отношение, тем лучше. Иными словами, под эффективностью обычно понимается уровень (степень) результативности (действия) в сопоставлении с произведенными затратами. Здесь действует принцип: «Делать правильно правильные вещи». Об эффекте говорят при оценке полученного результата в натуральном виде, это абсолютный показатель, в отличие от эффективности, которая является относительным показателем.

Эффективность организации управления — это создание благоприятных условий для достижения производственным коллективом поставленных целей в кратчайший срок при наивысших качественных и количественных показателях и наименьших затратах ресурсов.

Существует несколько видов эффективности, в зависимости от критерия, по которому она классифицируется. Так, по характеру оцениваемого эффекта и составу доходов и расходов можно говорить об экономической и социальной эффективности. По уровню получения соответствующих результатов выделяют эффективность общественную (или общеэкономическую) (для страны, региона, отрасли), бюджетную (для бюджетов всех уровней) и коммерческую (для отдельного предприятия, проекта). С повышением уровня оценки эффективности емкость этого понятия увеличивается. Так, в составе общеэкономического эффекта, кроме чисто экономических результатов, необходимо выделять внеэкономический эффект, межотраслевой эффект и т. п. Можно подразделить эффективность по составляющим системы управления (эффективность производства и эффективность управления), стадиям производственного процесса и процесса управления, по функциям производства и управления и пр.

Рассмотрение категории эффективности управления невозможно в отрыве от производственных составляющих системы, и в частности эффективности производства. Эффективность производства служит и критерием эффективности управления, а рост последней в свою очередь — один из решающих факторов и резервов роста эффективности производства. Таким образом, эффективное управление при прочих равных

условиях обеспечивает и более высокий уровень эффективности производства. Все это оправдывает факт частого отождествления в литературе понятий «эффективность управления» и «эффективность системы управления».

Эффективность управления — специфическая категория, отражающая уровень и динамику развития управления, качественную и количественную сторону этого процесса.

Применительно к эффективности управления действуют те же признаки классификации, что и в отношении эффективности в целом. По содержанию можно выделить экономическую и социальную эффективность управления; по сфере и уровню проявления — общественную и коммерческую; по методу расчета — абсолютную (по конкретной системе управления) и относительную (в сравнении с другими аналогичными системами управления) и др. Укрупненно же рассматривают эффективность организации, функционирования и совершенствования системы управления.

Система управления, как уже отмечалось, представляет собой многосложное образование, характеризующееся большим числом сторон, свойств, особенностей процессов, в силу чего и эффективность управления может проявляться в различных формах и определяться рядом параметров. Для ее выражения применяется ряд частных понятий, а именно:

- эффективность труда работника аппарата управления;
- эффективность управленческой деятельности аппарата управления или отдельных его органов и подразделений;
- эффективность процесса управления (при выработке и реализации конкретного управленческого решения);
- эффективность системы управления (с учетом **иерархии** управления);
- эффективность механизма управления (методов, рычагов, стимулов);
- эффективность совершенствования управления.

Более упрощенный подход рассматривает эффективность управления как совокупность трех составляющих: 1) эффективность деятельности работников управления; 2) эффективность деятельности подразделений (органов) управления; 3) эффективность системы управления в целом.

Каждое из частных понятий взаимодополняет и раскрывает другие, представляя своего рода иерархию. Поэтому, чтобы достоверно определить уровень эффективности управления, необходимо учесть все ее составляющие.

Совершенствование управления является заключительным этапом оценочных работ и основывается непосредственно на результатах оценки эффективности. Целью совершенствования действующей системы управления должно быть повышение эффективности ее функционирования посредством проведения комплекса мероприятий, включающих совершенствование экономического механизма, организационных форм и структур управления, использование современных информационных технологий, оргтехники и средств связи, совершенствование системы подготовки и повышения квалификации управленческих кадров, стиля и методов руководства и т. п.

## 12.2. Экономические показатели эффективности организации

Для оценки эффективности управления коммерческими предприятиями наиболее целесообразно использовать такие общие показатели, как прибыль и рентабельность.

Общая сума прибыли, получаемая предприятием за определенный период, обычно складывается из прибыли от реализации продукции (работ, услуг), прибыли от прочей реализации и прибыли от внеоперационных операций.

Важнейшим показателем, характеризующим эффективность управления коммерческим предприятием, является его рентабельность. Рентабельность определяется как прибыль, получаемая с каждого рубля затраченных средств.

В сфере воздействия управленческого труда на производство количественно измеряемыми являются следующие показатели: прирост прибыли, увеличение объемов реализации продукции, рост производительности труда, снижение фондоемкости, увеличение фондоотдачи, ускорение оборачиваемости оборотных средств, повышение рентабельности производства, уменьшение непроизводственных расходов, снижение трудоемкости продукции, уменьшение объемов незавершенного производства, снижение себестоимости продукции, экономия заработной платы, уменьшение потерь рабочего времени, повышение культуры производства, повышение уровня организационной работы, улучшение условий труда, повышение качества продукции, повышение квалификации производственного персонала, рост технического уровня оснащения производства.

Затраты на подготовку и освоение производства ( $\mathcal{E}_n$ ) рассчитываются по формуле

$$\mathcal{E}_n = P_q : P,$$

где  $P_q$  – объем нормативно-чистой продукции предприятия;

$P$  – общая численность работающих.

Экономический эффект ( $\mathcal{E}_э$ ) определяется следующим образом:

$$\mathcal{E}_y = \mathcal{E}_c : \mathcal{E}_n,$$

где  $\mathcal{E}_c$  – эффективность системы.

Коэффициент соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям ( $K_{cc}$ ) рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{cc} = P_n \cdot \mathcal{C}_n : P_\phi \cdot \mathcal{C}_\phi,$$

где  $P_n$  – нормативное число структурных подразделений;  
 $\mathcal{C}_n$  – нормативная численность работников аппарата управления;  
 $P_\phi$  – фактическое число подразделений;  
 $\mathcal{C}_\phi$  – фактическая численность работников аппарата управления.

Коэффициент технической вооруженности инженерно-управленческого труда ( $K_{mv}$ ) определяется по формуле

$$K_{mv} = C_\phi : H_{mc} \cdot \mathcal{C}_\phi,$$

где  $C_\phi$  – фактическая стоимость технических средств в управлении производством;  
 $H_{mc}$  – нормативы оснащенности техническими средствами в среднем на одного инженерно-технического работника и служащего;  
 $\mathcal{C}_\phi$  – фактическая численность инженерно-технических работников и служащих.

Процесс управления производством воздействует на всю многостороннюю деятельность предприятия, что позволяет определить влияние управленческого труда на множество показателей производственной деятельности. При этом его эффективность сводится к экономии, получаемой в результате воздействия управленческого персонала на производственную деятельность предприятия, соизмеримой с затратами на управление.

Экономическая эффективность управленческого труда (в расчете за год) ( $E_y$ ) определяется следующим образом:

$$E_y = \mathcal{E}_y : \mathcal{Z}_y,$$

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

Экономический эффект ( $\mathcal{E}_y$ ) представляет собой приведенную за год сумму экономии на управленческую деятельность и исчисляется по формуле

$$\mathcal{E}_y = E \cdot \mathcal{E}_i - E_n \cdot \mathcal{Z}_y,$$

где  $\mathcal{E}_i$  – экономия  $i$ -го вида работ;  
 $E_n$  – нормативный коэффициент эффективности (0,15);  
 $n$  – число выполняемых работ, в результате которых получена экономия.

Эффективность управленческого труда выражается показателями производственной деятельности предприятия. Общий вид формулы следующий:

$$E_{yi} = P_i : \mathcal{Z}_y,$$

где  $E_{yi}$  – экономическая эффективность управления по  $i$ -му показателю предприятия;  
 $P_i$  – результат работы предприятия по  $i$ -му показателю;  
 $\mathcal{Z}_y$  – суммарные годовые затраты на управление.

Управленческий персонал оказывает влияние на сокращение трудоемкости выпускаемой продукции, повышение ритмичности работы, улучшение материально-технического снабжения и обслуживания основного производства, оптимизацию технико-экономического и оперативного планирования, поэтому его экономическую эффективность можно определить по формуле

$$E_{np} = P_m : \mathcal{Z}_y,$$

где  $E_{np}$  – экономическая эффективность управленческого персонала за счет роста производительности труда;  
 $P_m$  – производительность труда предприятия.

Управленческий персонал оказывает влияние и на снижение себестоимости выпускаемой продукции, особенно условно-переменных расходов, что можно выразить следующим образом:

$$E_{yn} = \mathcal{E}_{yn} : Z_y,$$

где  $E_{yn}$  – годовая экономическая эффективность за счет снижения условно-переменных расходов в себестоимости;

$\mathcal{E}_{yn}$  – годовая экономия условно-переменных расходов.

Годовая экономия условно-переменных расходов ( $\mathcal{E}_{yn}$ ) исчисляется по формуле

$$\mathcal{E}_{yn} = \mathcal{E}_m + \mathcal{E}_m + \mathcal{E}_z + \mathcal{E}_{cb} + \mathcal{E}_n + \mathcal{E}_n + \mathcal{E}_{ob},$$

где  $\mathcal{E}_m$  – экономия от снижения материальных затрат;

$\mathcal{E}_m$  – экономия топлива и энергии на технологические нужды;

$\mathcal{E}_z$  – экономия заработной платы производственных рабочих;

$\mathcal{E}_{cb}$  – экономия от уменьшения потерь от брака;

$\mathcal{E}_n$  – экономия от уменьшения непроизводственных расходов;

$\mathcal{E}_n$  – экономия затрат на подготовку и освоение производства;

$\mathcal{E}_{ob}$  – экономия затрат на содержание и эксплуатацию оборудования.

Экономическую эффективность управленческого персонала ( $E_n$ ) следует оценивать и по приросту прибыли, используя следующую формулу:

$$E_n = \mathcal{E}_{np} : Z_y,$$

где  $\mathcal{E}_{np}$  – годовая экономия за счет прироста прибыли.

При сокращении аппарата управления экономится фонд заработной платы с учетом отчислений на социальное страхование, что, в свою очередь, приводит к снижению себестоимости продукции. Экономия заработной платы ( $\mathcal{E}_{zn}$ ) определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{zn} = \mathcal{C}_{сокр} \cdot Z_{cp} (1 + П_c : 100),$$

где  $\mathcal{C}_{сокр}$  – число сокращаемых единиц управленческого аппарата;

$Z_{cp}$  – среднегодовая заработная плата на одного работника аппарата управления;

$П_c$  – процент отчислений на социальное страхование.

Себестоимость всей выпускаемой продукции после внедрения мероприятия ( $S_2$ ) рассчитывается следующим образом:

$$S_2 = S_1 - \mathcal{E}_{zn},$$

где  $S_1$  – себестоимость всей выпускаемой продукции до внедрения мероприятий, пересчитанная на объем производства после совершенствования управления.

Годовой экономический эффект ( $\mathcal{E}$ ) рассчитывается на основе приведенных затрат по формуле

$$\begin{aligned} \mathcal{E} &= [S_1 + (E_n \cdot K_1)] - [(S_2 + (E_n \cdot K_2))] = \\ &= [S_1 + (E_n \cdot K_1)] - [S_1 - \mathcal{E}_{zn} + (E_n \cdot K_2)], \end{aligned}$$

где  $K_1, K_2$  – капитальные затраты до и после внедрения мероприятий по совершенствованию управления производством;

$E_n$  – нормативный экономический эффект (при внедрении новой техники – 0,15).

Рост производительности труда ( $ПТ$ ) исчисляется по формуле

$$ПТ = (ПТ_2 - ПТ_1 : ПТ_1) \cdot 100\%,$$

где  $ПТ_1, ПТ_2$  – производительность труда до и после внедрения мероприятия.

Производительность труда до и после внедрения мероприятия определяется по следующим формулам:

$$\begin{aligned} ПТ_1 &= B : Ч_1; \\ ПТ_2 &= B_1 : (Ч_1 - Ч_2), \end{aligned}$$

где  $B$  – объем производства;

$B_1$  – объем производства до внедрения мероприятия;

$Ч_1$  – численность работающих до внедрения мероприятия;

$Ч_2$  – численность аппарата управления после внедрения мероприятия (экономия).

При увеличении объема производства в условиях внедрения мероприятий по совершенствованию управления производством годовая экономия ( $\mathcal{E}_\%$ ) рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_\% = (a_1 - a_2) + (Y : B_1 - Y : B_2) \cdot B_2 - (E_n \cdot K_{доп}),$$

где  $a_1$  и  $a_2$  – условно-переменные затраты в себестоимости единицы продукции до и после внедрения мероприятия;

$Y$  – годовая сумма условно-постоянных расходов в общей себестоимости всей выпускаемой продукции;

$B_1$  и  $B_2$  – объем производства до и после внедрения мероприятий;

$K_{доп}$  – дополнительные капитальные вложения для внедрения мероприятия.

Совершенствование управления производством позволяет также поднять качественный уровень принятия управленческих решений, повысить оперативность в решении производственно-хозяйственных вопросов, которые трудно оценить количественно, поэтому иногда в этих случаях используются экспертные оценки.

### 12.3. Методы и модели оценки эффективности организации.

#### Сущность, критерии и показатели эффективности управления

Общую формулу эффективности управленческого труда ( $E_y$ ) можно представить следующим образом:

$$E_y = \frac{\text{Эффект (результат)}}{\text{Затраты управленческого труда}}$$

Для определения экономической эффективности управленческого труда используются различные способы:

- по показателям предприятия, организации и функционированию труда управленческого персонала;
- по объему передаваемой информации;
- по качеству и скорости принимаемых решений;
- по выполнению функций управленческих звеньев.

К показателям, характеризующим труд в сфере управления, относятся снижение трудоемкости обработки управленческой информации; сокращение управленческого персонала, сроков обработки информации; сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления. Они являются количественно измеряемыми показателями. Такие показатели в сфере управления, как повышение квалификации управленческого персонала и качества работы, улучшение условий труда, обоснованность управленческих решений, культура управления и другие, не измеряются вообще или измеряются неполно.

В методологии организационного механизма особое место занимают методы оценки и анализа эффективности управленческой системы. Под эффективностью управления следует понимать создание благоприятных условий для достижения коллективом предприятия высоких результатов в обусловленные сроки с наименьшими затратами.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие взаимосвязанные группы:

- Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управления. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем, прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т. п.

- Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный

характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности и ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

*Производительность* аппарата управления может определяться как количество произведенной организацией конечной продукции или объемы выработанной в процессе управления информации.

Под *экономичностью* аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объема отдельных видов работ.

*Адаптивность* системы управления определяется ее способностью эффективно выполнять задачные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

*Гибкость* характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений.

*Оперативность* принятия управленческих решений характеризует современность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем может использоваться уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утвержденных нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.

К группе показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационной уровень, относятся звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.