

КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**А.М. Чуйкин**

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

[Вернуться в каталог учебников](#)

[Рерайт дипломных и курсовых работ](#)

[Создание сайтов-визиток](#)

Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:

- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

[Дистанционные курсы по созданию эффективных сайтов](#)

Калининград  
1996

КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

А.М. Чуйкин

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Калининград  
1996

Чуйкин А.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / Калинингр. ун-т. - Калининград, 1996. - 106 с. - ISBN 5-230-08823-0.

Пособие написано в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта и с учетом базовой учебной программы по курсу "Менеджмент", а также учебного плана экономического факультета Калининградского государственного университета.

Предназначено для студентов специальности 061100 "Менеджмент".

Печатается по решению редакционно-издательского Совета Калининградского государственного университета.

Рецензенты: Институт экономики предприятия, инвестиций и исследования управления Геттингенского университета (директор профессор д-р Ю. Блех), д.э.н, профессор Санкт-Петербургского университета экономики и финансов Л.А. Белоусова.

**Анатолий Михайлович Чуйкин**

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебное пособие

Лицензия № 020345 от 27.12.1991 г.

Редактор Л.Г. Ванцева.

Оригинал-макет подготовлен Д.В. Голубиным

Подписано в печать 28.11.96 г. Формат 60×90 1/16.

Бумага для множительных аппаратов. Ризограф. Усл. печ. л. 6,6.

Уч.-изд. л. 7,0. Тираж 200 экз. Заказ .

Калининградский государственный университет,  
236041, г. Калининград обл., ул. А. Невского, 14.

# Самообразование руководителей -

всего 1-2 часа в месяц

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	4
Раздел I. Основы организации менеджмента .....	6
1.1. Организации и менеджмент .....	6
1.2. Основные этапы становления современного менеджмента .....	10
1.3. Внутренние переменные организации .....	17
1.4. Внешняя среда организации .....	22
1.5. Организационно-правовые формы организаций .....	30
Раздел II. Функции менеджмента .....	36
2.1. Общая характеристика функций менеджмента .....	36
2.2. Планирование .....	39
2.3. Организация .....	49
2.4. Мотивация .....	52
2.5. Контроль .....	58
Раздел III. Руководство и лидерство в системе менеджмента .....	62
3.1. Управление группой .....	62
3.2. Руководство, полномочия и власть .....	68
3.3. Лидерство .....	80
3.4. Управление конфликтами .....	88
3.5. Коммуникации в менеджменте .....	95
Список рекомендуемой литературы .....	102

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Проблемы переходной экономики включают ее структурную перестройку и социальную ориентацию, преобразование всего комплекса отношений собственности и привлечение инвестиций для формирования современного производственного аппарата, интеграцию отечественной экономики в систему мирохозяйственных связей. Однако первая и наиболее сложная проблема - это формирование *качественно новой системы управления*.

Такая система должна соответствовать имеющимся условиям, обеспечивать решение как текущих, так и перспективных задач. Необходимо учитывать и международный опыт по формированию и совершенствованию системы управления, ее кадровому обеспечению.

В экономически развитых странах подготовка дипломированных специалистов-менеджеров - одно из наиболее мощных направлений высшего образования. Особенно это характерно для США. Здесь каждый четвертый из всех магистров, подготавливаемых в университетах, специализируется в области делового администрирования.

В России также увеличивается число образовательных центров, осуществляющих подготовку менеджеров. Растущий спрос в этой сфере привел к тому, что наряду с государственными университетами, институтами появилось большое число частных бизнес-школ. Многие управленцы-практики занимаются самообразованием в области менеджмента.

Значительная аудитория изучающих проблемы управления обусловила большой и пока не удовлетворенный спрос на соответствующую литературу. В первую очередь речь идет не о научных монографиях, рассчитанных на узкий круг специалистов, а об учебной литературе.

Для восполнения имеющегося пробела в последние годы у нас были изданы переводы ряда монографий зарубежных авторов. Здесь следует назвать фундаментальный труд М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури "Основы менеджмента" (М., "Дело", 1992 г.). Можно также отметить монографии Дж. К. Грейсона, К. О'Делла "Американский менеджмент на пороге XXI века" (М., "Экономика", 1991 г.); Б. Карлофа "Деловая стратегия" (М., "Экономика", 1991 г.); Р. Уотермена "Фактор обновления" (М., "Прогресс", 1988 г.) и ряд других. Появились первые учебники по менеджменту отечественных авторов, в частности, И.Н. Герчиковой, О.С. Виханского и А.И. Наумова.

Изучение этих и других публикаций, часто объемных, сложных по содержанию, довольно дорогих и не всегда доступных даже при больших тиражах, является трудной задачей. Затруднения возникают уже при самом первом обращении к проблемам современного менеджмента, имеющего развитую структуру и категориальный аппарат. Новые проблемы возникают при интеграции материала, рассредоточенного в различных публикациях, в единую систему.

Решению этой задачи и должно способствовать данное пособие. Оно написано с учетом требований Государственного образовательного стандарта по направлению “Менеджмент”.

В соответствии со стандартом в процессе подготовки будущих управленцев изучается и ряд специальных курсов по менеджменту, в частности - финансовый, стратегический, инновационный менеджмент. Однако основу такой подготовки составляет курс “Менеджмент”.

*Основная цель* пособия - рассмотрение общей логики изучаемого курса, взаимосвязей основных тем, а не детальное изложение конкретных вопросов. В пособии изложен, конечно, не “весь менеджмент” и даже не все содержание учебного курса, а лишь его основы. Это нашло свое отражение в структуре пособия, определило его название.

*Первый раздел* - “Основы организации менеджмента”, включает характеристику таких основных понятий курса, как организации и менеджмент. Рассматриваются этапы становления современного менеджмента, анализируются внутренние переменные и внешняя среда организации, ее основные хозяйственно-правовые формы.

*Во втором разделе* изучается система основных функций управления - разработка и реализация стратегических планов, организация, мотивация и контроль.

*Третий раздел* включает анализ управления группой, руководства и лидерства, управления конфликтами и рассмотрения коммуникации в организации.

В пособии приводится перечень основных публикаций по проблемам менеджмента, которые могут быть использованы при углубленном изучении конкретных вопросов.

## Раздел I. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

### 1.1. Организации и менеджмент

- Становление современных организаций и необходимость управления.
- Менеджмент: общая характеристика.

#### *Становление современных организаций и необходимость управления.*

Организации стары, как мир. Еще в глубокой древности у человечества возникла необходимость в создании масштабных сооружений, решении сложных задач, что требовало привлечения большого числа исполнителей. Для координации их деятельности создавались крупные организации, которым было необходимо управление.

Для удовлетворения многообразных потребностей общества создавались различные организации. Одна из первых организаций, созданных человеком, - *государство*. Оно было и остается в настоящее время самой могущественной организацией. Естественно, что именно потребности государства оказывали существенное влияние на развитие управления.

Длительную историю имеют различные *добровольные* организации - религиозные, общественные объединения, клубы и т.д. К принудительным организациям можно отнести армию, школу.

Наиболее многочисленными являются *утилитарные* организации. К ним относят учреждения и предприятия. Предприятия (фирмы) могут иметь различные организационные и правовые формы, действовать в различных сферах экономики. В зависимости от целей деятельности различают коммерческие (созданные участниками для извлечения прибыли) и некоммерческие предприятия.

Вся история человечества - это и история управления. Создание письменности древними шумерами за 3000 лет до нашей эры позволило регистрировать факты - необходимое условие управления. Древние египтяне, а позже - китайцы, не только признали необходимость управления, но и реально осуществляли его *основные функции* - планирование, организацию, мотивацию, учет, контроль. Создание гигантских сооружений (пирамид, плотин, каналов, защитных сооружений) требовало оптимизации, децентрализации и централизации управления, а также делегирования полномочий. У древних греков (Сократ, Ксенофонт, Платон, Аристотель) находим формулировку принципа универсальности управления. Они рассматривали управление как особый вид искусства.

Развитие торговли и создание первых промышленных предприятий-мануфактур в североитальянских городах-республиках (Венеции и Генуе), а позднее в Голландии потребовали разработки системы *бухгалтерского учета*, контроля



уровня товарных запасов и их движения, учета издержек производства и обращения.

В XVI-XVII столетиях содержание управления организациями уже исследуется по ряду направлений. Усиливается влияние на управление достижений в технике (стандартизация и взаимозаменяемость деталей, специализация работ и работников). Р. Оуэн и Д. Милль отмечают значимость человеческой мотивации, ответственности руководителей за создание условий для работников. Фундаментальный вклад в анализ специализации, разработку теории стоимости внес А. Смит. С именами Н. Маккиавелли и Д. Стюарта связано формирование теории власти.

Однако некоторые идеи (например, Р. Оуэна) намного опередили свое время. Существовавшие тогда организации имели значительные возможности для роста объема производства, повышения эффективности, используя более простые и дешевые методы принуждения. Для управления такими организациями сложной теоретической базы и не требовалось. При принятии решений руководители полагались в основном на свой опыт, интуицию.

Качественные изменения в самих организациях - их структуре, масштабах, а также развитие взаимосвязей с внешней средой явились и рубежом формирования современного менеджмента.

Для *современной экономики* характерно функционирование большого числа крупнейших организаций, оказывающих мощное воздействие на жизнь общества. Среди коммерческих это транснациональные корпорации, которые по своим основным характеристикам (обороту, ресурсам, инвестициям в проведение научных исследований и т.д.) сопоставимы с целыми государствами. Среди некоммерческих, т.е. не ориентированных на достижение прибыли, наиболее мощной организацией было и остается государство. Значительным потенциалом и влиянием обладают также церковь, профсоюзы, фонды, международные организации.

Сформировался огромный корпус профессионалов-управленцев, особенно среднего звена. Произошло не только четкое выделение управленческой деятельности и лиц, профессионально занимающихся ею, но и дифференциация этой деятельности и самих управленцев.

Возрастает число руководителей высшего ранга, принимающих ответственные решения, имеющие существенные последствия, и не только для отдельной организации. Усиливается влияние интернационализации производства, эффективного использования достижений научно-технического прогресса на выживание и развитие организаций.

Совершенствование управления организацией, в частности, повышение уровня организационной культуры, становится решающим фактором общественного прогресса.

Качественные преобразования в самих организациях (их структуре, масштабах), а также изменение их взаимосвязей с внешней средой обусловили острую потребность в формировании *науки управления* современными организациями.

Наука управления сформировалась под воздействием технического прогресса и стала ответом на потребности государства крупного бизнеса и сферой самутверждения энтузиастов.

Наука управления является и необходимым условием и мощным фактором роста эффективности современного производства, важным направлением междисциплинарных исследований, способом анализа опыта, практики управления.

### *Менеджмент: общая характеристика*

*Менеджмент* и образованные на его основе понятия - *финансовый менеджмент*, *производственный менеджмент*, *стратегический менеджмент* и другие - все шире используется в различных публикациях, научных изданиях, учебной литературе, газетных материалах. Что это - дань моде? Или отражение новых условий, ответ на запрос времени? Является ли менеджмент синонимом термина "управление" либо несет особую смысловую нагрузку? Как соотносится это понятие, сравнительно недавно вошедшее в научный оборот, с другими, безусловно, связанными с ним категориями - в первую очередь такими, как бизнес, предпринимательство, руководство, администрирование и координация? Наконец, является ли менеджмент наукой или искусством либо единством первого и второго?

Эти и многие другие вопросы, связанные с использованием сравнительно нового для российской экономической науки понятия, имеют не только чисто академический интерес. Это особенно актуально для тех, кто желает либо вынужден изучать данную проблематику. Первую группу составляют студенты экономических вузов и факультетов. Вторую - предприниматели, хозяйственные руководители, специалисты, работники государственных структур, общественных организаций. Они испытывают потребность в знаниях и овладевают менеджментом в уже многочисленных школах бизнеса, на различных курсах либо самостоятельно.

*Управленческая деятельность* осуществляется в различной экономической среде. В нашей стране был накоплен большой опыт управления в *централизованной* экономике. Разработка довольно детализированных планов, охватывающих деятельность десятков тысяч предприятий, обеспечение их ресурсами, распределение произведенной продукции требовали и соответствующего инструментария и кадров для его эффективного применения. Отечественная экономика имела и выдающихся организаторов производства, и известных исследователей, получивших широкое международное признание. Здесь достаточно назвать име-

на В.В. Леонтьева и Л.В. Канторовича. Знаменитый метод “затраты - выпуск” В.В. Леонтьева опирается на балансовые разработки, выполненные в России в 20-е годы. Теория линейного программирования была разработана Л.В. Канторовичем также исходя из потребностей централизованно руководимой экономики.

Однако жизнь убедила, что искусственное ограничение рынка существенно обедняет мотивационный механизм хозяйственной системы. Это потребовало изучения опыта управления *в рыночной среде*, накопленного в экономически развитых странах, адаптации этого опыта к специфическим условиям нашей экономики.

Обобщению этого опыта, развитию теории менеджмента за рубежом посвящено много публикаций. И это естественно, поскольку квалификация менеджеров, уровень управления в значительной, а порой и в решающей, степени определяют конкурентоспособность организации. Еще более значимым данный фактор является для российских предприятий, когда рыночные отношения находятся в стадии становления. Сложность и масштабность необходимых преобразований при ограниченности ресурсов превращают уровень менеджмента в решающий фактор успеха.

Современный менеджмент представляет единство следующих основных моментов.

Менеджмент - это вид деятельности по руководству людьми в организации, особый вид управления.

Управление - более широкое, чем менеджмент, понятие. Оно относится к различным сферам и видам деятельности, объектам и субъектам.

Менеджмент - это управление в открытой, рыночной экономике. *Объектом управления* здесь является экономически самостоятельная организация. Она осуществляет свою хозяйственную деятельность в любых отраслях (производство или оказание услуг), различных сферах (разработка, производство, сбыт продукции, сервисное обслуживание и т.д.). Целью деятельности такой организации является получение прибыли или услуг для своих участников.

Менеджмент - персонифицированное управление, неотделимое от *менеджеров*, осуществляющих такую деятельность на профессиональной основе. Это означает:

- наличие у менеджера общего и специального образования;
- овладение им определенными знаниями и навыками, необходимыми для осуществления данной деятельности;
- занятие в организации управленческой должности;
- умение менеджера добиваться целей организации, используя ее ресурсы, эффективно влияя на мотивы поведения других людей.

Менеджмент - это область человеческого знания, позволяющая повысить эффективность деятельности менеджера.

Значимость менеджмента как вида деятельности привлекла к его изучению многих исследователей, представителей различных наук. Это обусловлено междисциплинарным, интеграционным характером предмета исследования. Важные вехи в истории менеджмента связаны с использованием достижений других наук - математики и общей теории систем, экономики и психологии, технических наук и философии.

Однако в настоящее время менеджмент нельзя ограничивать только теоретической областью. Причина тому - и сложность ее предмета, и молодость самой науки, и невозможность, а порой и вредность, попыток детальной регламентации действий человека. Поэтому в современном менеджменте особую роль играет *ситуационный подход*, когда анализируется конкретная организация, имеющая определенную структуру, мотивация работников данной организации, взаимодействие этой организации с внешней средой. В рамках такого анализа рассматриваются технические, экономические, социальные, политические, экологические аспекты, что обуславливает интеграционный характер знаний.

На этой основе становится возможным *синтез науки и искусства* управления путем выхода на более общие и сложные адаптивные саморегулирующиеся системы. Организация рассматривается как открытая система, приспособляющаяся к изменениям внешней среды.

В начале XX столетия наиболее мощное воздействие на менеджмент оказывало состояние материальной базы производства, развитие технологий. Это привело к появлению классического *аналитико-рационалистического* направления в менеджменте. Успехи в психологии, науках о поведении привели к появлению в менеджменте "*школы человеческих отношений*". Усложнение внешней среды потребовало использования сложного математического инструментария - и в менеджменте формируется школа *количественных методов*. В восьмидесятые годы в центре внимания находится *анализ организационной культуры* как мощного инструмента современного менеджмента. Предполагается, что его эффективность в решающей мере зависит от человека, учета стереотипов его поведения, обычаев, традиций, ценностей. Наконец, в девяностые годы можно говорить о "*ренессансе*" технократического подхода. В современных условиях возрастает зависимость менеджмента от уровня технической оснащенности организации. Без определенного уровня оснащенности невозможно применение современных информационных и управленческих технологий, а следовательно - обеспечение конкурентоспособности организации.

## 1.2. Основные этапы становления современного менеджмента

### *Школа научного управления (тейлоризм)*

*Объектом изучения* здесь являлось непосредственно производство на самом нижнем его уровне - рабочем месте. Это было обусловлено рядом моментов:

- сами исследователи пришли в науку из производства, хорошо знали этот уровень;

- на этом уровне имелись значительные возможности для роста эффективности производства при минимуме затрат;

- сравнительно просто было применить инструментарий научного исследования, в первую очередь - измерение количественных характеристик производства.

*Тейлоризм* - это совокупность методов организации и нормирования труда, управления производственными процессами, подбора, расстановки работников, оплаты их труда в целях сокращения нерациональности расходования ресурсов, роста производительности труда. Аналитический метод нормирования труда основан на непосредственном измерении затрат времени на выполнение определенных трудовых операций и видов работ с помощью хронометрических наблюдений. При этом трудовые операции расчленяются на простые действия и приемы (микродвижения). Это позволяет выявлять излишние и бесполезные движения, изучать способы выполнения работ самыми квалифицированными работниками. На этой основе осуществляется:

- отбор самых искусных и сильных работников;
- их обучение самым прогрессивным приемам работы;
- установление норм выработки (уроков) на уровне достижений этих работников;

- материальное стимулирование за перевыполнение этих напряженных плановых заданий;

- регламентированное чередование работы и отдыха для поддержания высокой работоспособности.

В России широкое развитие получила *научная организация труда*. Было создано несколько исследовательских организаций, среди которых ведущую роль играл Центральный институт труда. Его директор А.К. Гастев, а также П.М. Керженцев, П.И. Попов и другие исследователи внесли большой вклад в развитие научной организации труда.

Главными достижениями школы научного управления являются:

- научный анализ содержания работы в целях ее рационализации, обоснование размеров вознаграждения;

- доказательство огромной значимости организации. Впервые не более прогрессивное оборудование, не принуждение работника, а научное обоснование организационных приемов работы дало огромный экономический эффект.

Усложнение структуры организаций потребовало усиления внимания к ее системным характеристикам. Именно сюда перемещались основные резервы роста эффективности.

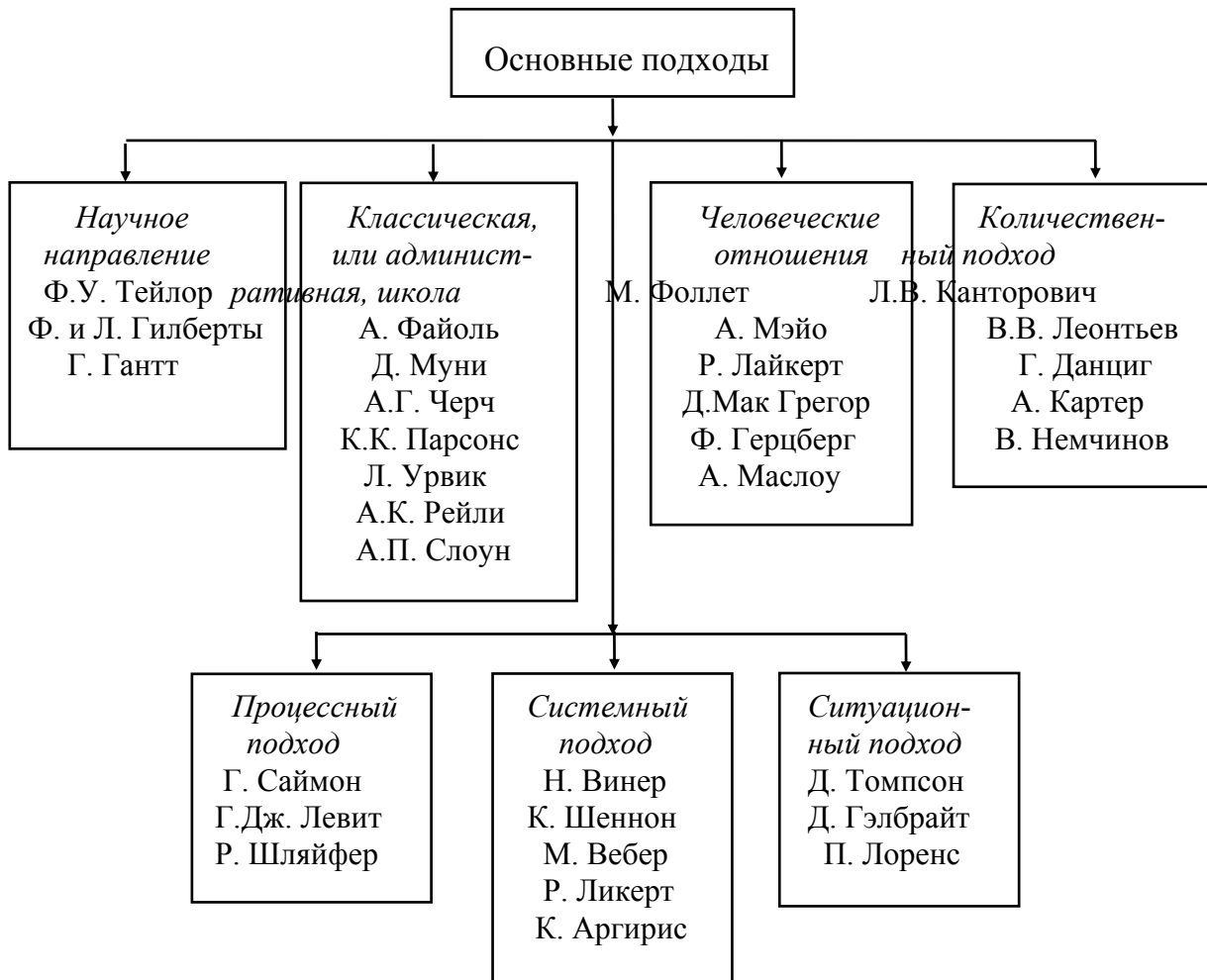


Рис. 1. Схема основных подходов в менеджменте

### *Административная (классическая) школа управления*

Ее представители - высшие руководители в крупных организациях.

Главной целью школы было *обоснование универсальных принципов* руководства организации в целом. Основоположник этого направления А. Файоль сформулировал набор таких принципов. К их числу он относил поддержание инициативы и корпоративного духа, обеспечение порядка, справедливости мотивации, а также стабильности рабочего места для персонала. Важными принци-

пами организации, по А. Файлоу, являются: разделение труда; сокращение числа целей и концентрация усилий на их достижении; обеспечение единоначалия, единства полномочий и ответственности; оптимизация меры централизации, ориентация иерархии на обеспечение успеха организации.

Представители административной школы управления решали следующие *задачи*: анализ основных функциональных сфер управления организаций - производство, финансы, маркетинг, а также функций управления; изучение организационных структур, развитие принципа единоначалия, определение нормы управляемости; обоснование наилучших принципов управления.

Рассмотренный подход является более совершенным по сравнению со школой научного управления, поскольку здесь *анализируется организация в целом*. Однако, как и их предшественники, представители административной школы недостаточно учитывали социально-психологический аспект управления. Это было обусловлено и сравнительно слабым в тот период развитием психологии. Поэтому суть управления - достижение целей при помощи людей - не получила своего всестороннего рассмотрения.

### *Школа человеческих отношений*

Социальные факторы, взаимодействия между членами группы могут оказывать более значимое влияние на эффективность работы предприятия, чем усилия его руководства по разработке оптимальной структуры, тщательному изучению функций, нормированию труда и т.д.

Осознание *человеческого фактора* в качестве основного элемента эффективной организации было обязано и достижениям в психологии. Школа человеческих отношений дала первый пример эффективного взаимодействия управления с другими науками, успехи и достижения которых давали мощный стимул развития управления.

Э.Мэйо, А.Маслоу и другие исследователи выяснили, что иногда влияние других членов группы было более сильным, чем распоряжение руководителей или материальные стимулы. Причиной этого является то, что многообразные потребности людей не всегда удовлетворяются при помощи денег, не сводятся только к продвижению по службе и т.д.

Идеи основоположников школы человеческих отношений нашли свое развитие в работах представителей *поведенческого подхода*. Основные усилия исследователей здесь были направлены на обоснование оптимальных межличностных отношений в группах, оказание помощи работникам в осознании их возможностей, в развитии и эффективном использовании этих возможностей, повышение степени удовлетворенности трудом. Была убедительно показана ограниченность предшествующих подходов, в первую очередь - школы научного управления.

Работник не обеспечивает автоматически прирост результативности на определенную величину при установленном росте его поощрения. Он сравнивает рост его поощрения с ростом поощрения других работников, оценивает их и свой трудовой вклад.

Привлекательность поведенческого подхода - в его конкретности: когда объектом изучения являются не абстрактные принципы, а реальный работник в определенной группе, ситуации. Здесь ставятся задачи по оценке потенциала этого работника, оказанию ему помощи в реализации этого потенциала.

Недостатком этого, а также ранее рассмотренных подходов является их односторонность, когда рассмотрение управления ограничивается только одним его аспектом.

### *Наука управления и исследование операций*

Суть рассматриваемого подхода и его вклада в развитие управления - в переходе от словесного описания организации и процессов ее функционирования к построению моделей, отражающих реальные взаимосвязи, и использование этих моделей при принятии управленческих решений.

Существует два класса математических задач в экономике и, соответственно, два класса математических методов их решения.

1. *Построение и качественный анализ макромоделей* развития хозяйства и его отраслей; схем прогноза поведения сложных экономических систем с учетом социальных факторов.

2. *Решение задач текущей хозяйственной практики*, необходимых для принятия управленческих решений: разработка плана производства, графика поставок ресурсов и отгрузки продукции, обоснование использования кредита и др.

Исторически одной из первых экономических моделей макроуровня является таблица Ф. Кенэ (1758 г.). Здесь была представлена количественная взаимосвязь отраслей народного хозяйства. Развитие этих идей привело позднее к созданию в СССР первого в мире баланса народного хозяйства (за 1923/24 гг.). В 30-х годах В.В. Леонтьев применил метод анализа межотраслевых связей с помощью таблиц шахматного типа и аппарата линейной алгебры для исследования структуры американской экономики. Позднее его ученица А. Картер использовала этот метод (он получил название “затраты - выпуск”) для изучения взаимосвязей национальных экономик.

А. Курно (1838) рассмотрел математическую теорию монопольной цены. Г. Госян положил начало математическому изучению личного потребления (ввел понятие предельной полезности). Развернутая разработка этих теорий была дана М. Вальрасом. Важный вклад в развитие этого подхода внесли



Л.В. Канторович (линейное программирование), Дж. Дебре, К. Арроу, Дж. фон Нейман.

### *Процессный подход*

Управление рассматривается здесь как *процесс выполнения управленческих функций* для достижения поставленных целей. Каждая из этих функций также является процессом. Таким образом, управленческий процесс - не механическая сумма, а единство, синтез этих частных процессов.

В рамках процессного подхода большое внимание уделялось анализу *функций управления*. К числу таких функций относятся: прогнозирование, планирование, организация, руководство, распорядительство, регулирование, координация, контроль, коммуникации, оценка, учет, анализ и т.д. Одни авторы пытаются детализировать этот перечень, включают в него новые элементы, другие объединяют отдельные функции в блоки. Например, в руководство включают распорядительство, координацию, оценку и т. д. К числу основных функций можно отнести:

- *прогнозирование* - анализ спектра возможных вариантов развития на основе выявления основных тенденций;

- *планирование* - определение направления и способа деятельности для достижения необходимого результата в конкретной ситуации;

- *организацию и регулирование* - создание конкретной структуры организации, обоснование параметров деятельности, определение пучка прав, полномочий, ответственности;

- *мотивацию* - от принуждения до самодеятельности, когда само выполнение работы является ценностью для работника, удовлетворяет его высшие социальные потребности;

- *контроль*, включая установление критериев для достижения целей, решения задач, определенных в планах; измерение и оценку фактических результатов и сопоставление их с плановыми заданиями или нормативом;

- *анализ отклонений*, выявленных в процессе контроля, причин отклонений, предложение мер по устранению отклонений.

### *Системный подход*

Организация рассматривается как *сложная органическая система* взаимосвязанных элементов, не сводимая к простой сумме этих элементов.

Организация рассматривается как *открытая система*, которая общается с внешней средой, адаптируется к изменениям этой среды. Каждый из элементов организации также представляет собой систему более низкого уровня.

Предыдущие подходы рассматривали отдельные подсистемы: производственно-техническую, социальную и т.д. В этом проявлялась их ограниченность.

Системный подход является одной из предпосылок интеграции различных подходов и концепций, достижений других наук.

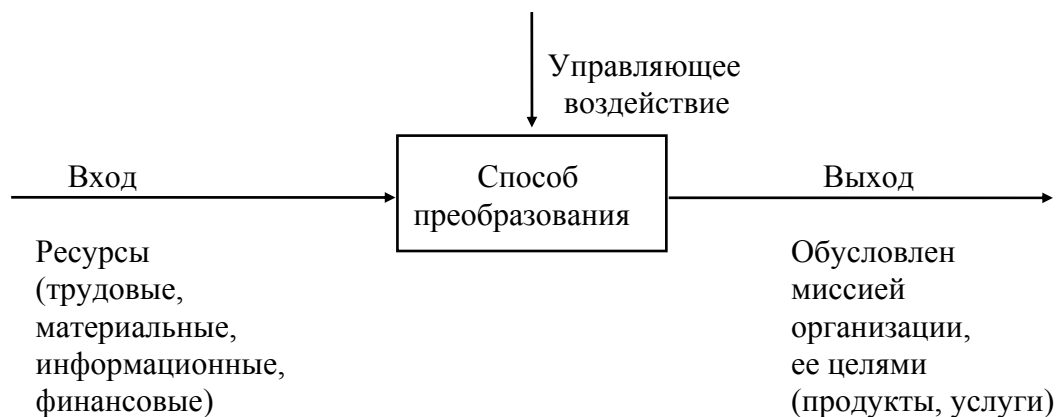


Рис. 2. Организация как открытая система

### *Ситуационный подход*

Предшествующие подходы основное внимание уделяют анализу опыта управления и обоснованию на этой основе принципов рационального управления. Практическое применение этих принципов для решения задач в конкретной ситуации относили исключительно к искусству управления.

Главное достижение *ситуационного подхода* - в обосновании прямого приложения научных разработок для решения задач в конкретных ситуациях. Основное внимание уделяется анализу ситуации - конкретного набора обстоятельств, существенно влияющих на организацию.

Основная проблема подхода - *анализ ситуаций*, в том числе с использованием различных моделей. На этой основе выделяются и исследуются основные ситуационные переменные организации, определяются ситуационные различия между организациями и внутри организаций.

На эффективность применения ситуационного подхода влияют число проанализированных ситуаций, количество учитываемых ситуационных переменных, правильность интерпретации ситуации. Это требует создания своеобразной *неоклассической теории*. Неоклассической в том смысле, что здесь оперируют

не отдельными параметрами, характеристиками, а многомерными конкретными ситуациями.

Однако невозможно выявить и проанализировать все множество ситуационных переменных. Необходимо определить среди них наиболее значимые, определяющие успех организации. Поэтому управление не исчерпывается только теорией. Оно включает и искусство управления, на развитие которого влияет и практический опыт.

### 1.3. Внутренние переменные организации

- Общая характеристика.
- Цели.
- Структура.
- Задачи.
- Технологии.
- Люди.

#### *Общая характеристика*

*Внутренние переменные* - основные характеристики внутреннего устройства организации.

Все внутренние переменные, как и организация в целом, - следствие реализации ранее принятых решений. Однако в конкретный момент не все переменные полностью контролируются. В этом плане внутренние переменные могут быть разделены на: а) в основном контролируемые (регулируемые) и б) в основном неконтролируемые, но которые необходимо учитывать. Классическим примером здесь является монотонная работа при использовании конвейерных технологий.

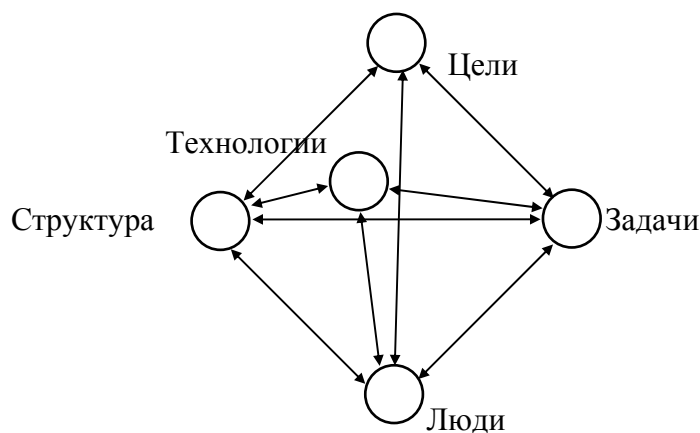


Рис. 3. Внутренние переменные и внешняя среда организации

## Цели

*Цель* - это желаемый результат или желаемое конечное состояние организации.

Достижение целей осуществляется в *системе ограничений*. Могут быть выделены внутренние ограничения организации, связанные в первую очередь с ее ресурсами, и внешние. Внешние ограничения будут рассмотрены при характеристике внешней среды организации. Общий процесс достижения целей организации может быть представлен в виде ряда этапов.

1. Руководство организации:

- разрабатывает цели организации;
- определяет цели подразделений организации;
- сообщает эту систему целей подразделениям.

2. Руководство подразделений:

- конкретизирует цели подразделений;
- сообщает цели и ставит задачи перед конкретными работниками - членами коллектива.

3. Члены коллектива:

- соотносят свои цели и цели организации и подразделений;
- соотносят свои цели и цели других членов коллектива;
- действуют.

4. Руководство подразделений и организации в целом оценивает результаты деятельности членов коллектива в соответствии с целями организации. Полученная информация используется при обосновании целей следующего периода.

Цели организации образуют сложную систему и могут быть классифицированы по ряду критериев (табл. 1).

Таблица 1

**Система целей организации**

Критерий классификации	Цель
1. Характер организации: коммерческая	Получение прибыли, доля рынка, объем продаж
некоммерческая (государственные органы, больницы и т.д.)	Снижение затрат, увеличение числа получателей услуг
2. Уровень организации: организация как единая система	Цели организации
подразделение	Цели подразделений

отдельные группы	Цели групп
3. Характер сферы деятельности: производство	Повышение производительности, качества, освоение новых моделей
маркетинг	Анализ рынков, продвижения товаров
финансы	Рентабельность

### *Структура организации*

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

*Функциональная область* - это перечень работ, выполняемых определенным подразделением организации. Это понятие связано с категорией “функция управления”, но не тождественно ему. Например, в выполнении такой функции, как планирование принимают участие и плановый отдел, и другие подразделения организации, в частности, линейные руководители производственных подразделений.

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

*Горизонтальное* разделение труда- это разделение труда между специалистами, способными более эффективно выполнить данную работу. Горизонтальное разделение присуще как производственной, так и управленческой деятельности. В крупных организациях специалистов одного профиля объединяют в группы, создают соответствующие подразделения (например, диспетчерское бюро, финансовое управление, отдел маркетинга, группа аналитиков и т.д.).

*Вертикальное* разделение труда включает разделение двух уровней. На первом уровне происходит отделение работы по непосредственному выполнению производственных заданий от работы по координации такой деятельности. На втором уровне на основе преднамеренного вертикального разделения труда формируется *иерархия управленческих уровней*.

Важнейшими характеристиками иерархической структуры являются:

- *подчиненность* - кому и скольких подчиненных;
- *сфера контроля* - т.е. число лиц, подчиненных одному руководителю;
- *объём управления* - определяется сферой контроля и уровнем подчиненных.

При узкой сфере контроля руководитель имеет немного подчиненных и организация при прочих сопоставимых характеристиках имеет больше уровней

управления, чем при широкой сфере контроля. Таким образом, существует обратная зависимость между числом подчиненных и числом уровней управления.

Сфера контроля зависит от уровня управления, функциональной области, размера организации. Совершенствование организации проявляется в первую очередь в стремлении все более четко определить содержание компетенции на каждом уровне. Отсюда - необходимость *контроля* и *координации* через выработку заданий и сбор информации об их выполнении.

#### *Задачи организации*

*Задача* - это работа или ее часть, которая должна быть выполнена способом и в сроки, определенные в плане.

*Должностные обязанности* включают решение ряда задач, выполнение совокупности работ.

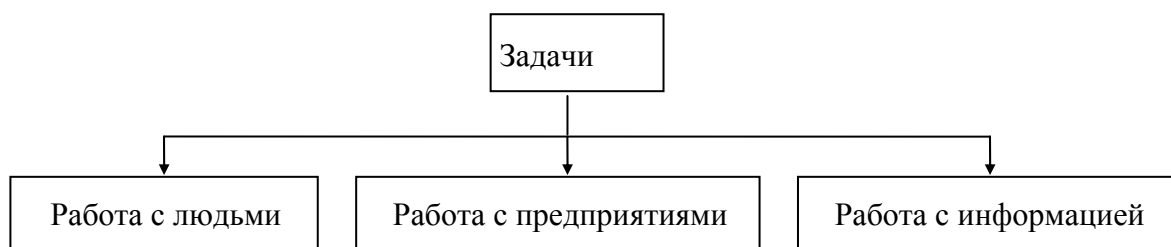


Рис. 4. Классификации задач по объекту

По повторяемости различают неповторяющиеся, эпизодически повторяющиеся, постоянно повторяющиеся, однообразные задачи.

По мере углубления разделения труда происходит рост многообразия решаемых задач, повышение уровня сложности, усиление их взаимосвязи.

#### *Технологии*

*Технология* - это способ преобразования исходных ресурсов в готовые продукты и услуги, информацию.

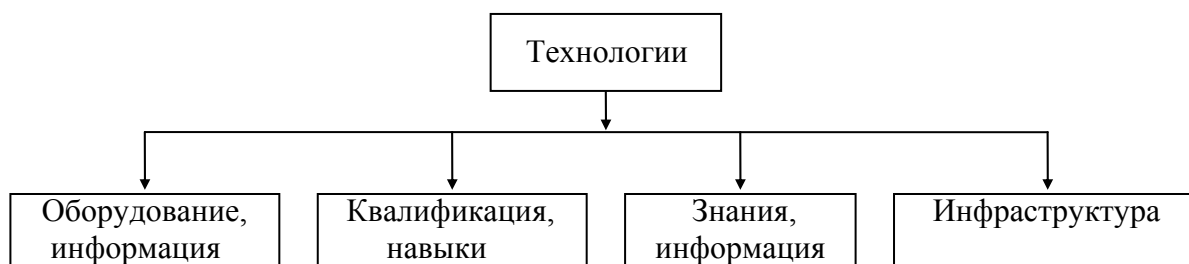


Рис. 5. Схема основных элементов технологий

Основными этапами развития технологий являются:

1. *Стандартизация и механизация.* Здесь ключевую роль играет обеспечение соответствия изделия, его частей определенному эталону, стандарту, что дает возможность взаимозаменять их при сборке или ремонте. Стандартизация создает условия для углубления специализации, применения оборудования для массового производства.

2. *Конвейерные сборные линии* (вначале перемещение работников, потом изделия). Узкая специализация работников, снижение требований к их квалификации. Однако возросла монотонность работы, что привело к снижению производительности.

3. *Предметно-замкнутые участки.* Результатом деятельности является готовое изделие или узел. Смена рабочих мест для ослабления негативного влияния монотонности, обогащения содержания труда.

Классификация технологий:

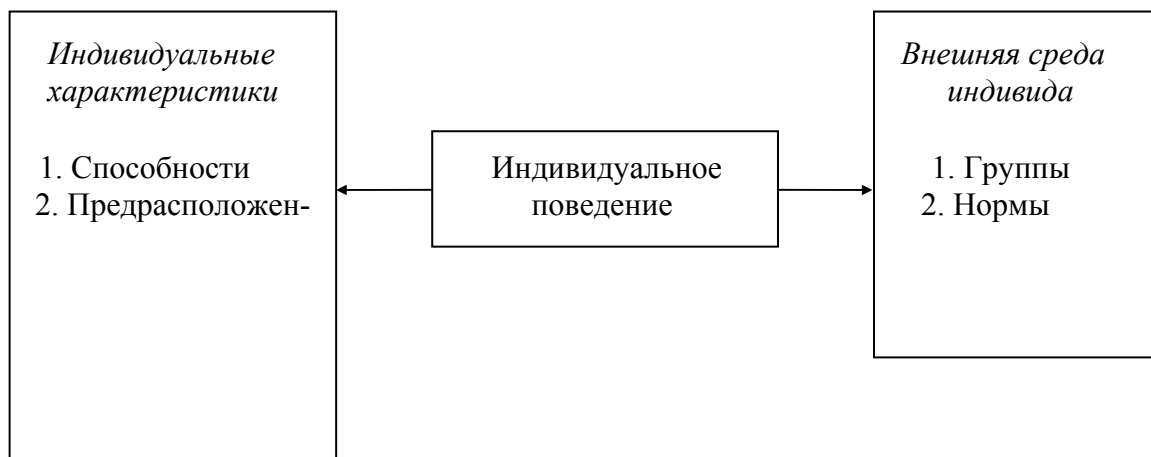
- а) по Вудворд - единичные (мелкосерийные); массовые и непрерывные.
- б) по Томпсону - многозвенные (сборка); посреднические (купля-продажа); интенсивные (редактирование текста, монтаж фильма).

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

### Люди

Организация - это прежде всего группа людей. В данном случае анализируется *поведение* людей в процессе функционирования организации:

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



- ность
- 3. Потребности
- 4. Ожидания
- 5. Восприятие
- 6. Отношения
- 7. Ценности

- 3. Ценности
- 4. Установки
- 5. Лидеры

Рис. 6. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение

В процессе взаимодействия работника и его внешней среды формируется *шаблон поведения*. Задача организации - создавать и поддерживать условия, которые бы обеспечивали желательный тип поведения ее членов, стимулировали формирование необходимых качеств.

*Рабочая среда* - это совокупность внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации.

Важнейшими элементами рабочей среды являются группы и лидерство.

Спонтанно возникшие или организованные *группы* характеризуются разделяемыми членами установками, ценностями и ожиданиями относительно нормы поведения. По влиянию на цели организации различают нормы, помогающие и мешающие достижению этих целей.

*Лидерство* - это средство, позволяющее руководителю влиять на поведение и действия людей.

Эффективность влияния зависит от:

- а) характеристик руководителя как лидера (его ценностей, взглядов, отношения к подчиненным, самооценки, личности);
- б) характеристик работников;
- в) ситуации.

#### 1.4. Внешняя среда организации

- Общая характеристика.
- Среда прямого воздействия.
- Среда косвенного воздействия.

##### *Общая характеристика*

В соответствии с системным подходом организация рассматривается как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой.



*Внешняя среда* включает те элементы хозяйственной системы, которые влияют на организацию, ее функционирование, результаты и последствия деятельности, но не относятся к внутренним переменным.

Основными характеристиками внешней среды являются ее сложность, динамизм и неопределенность.

*Сложность* внешней среды как системы характеризуется наличием многих элементов, каждый из которых является подсистемой, а также взаимосвязями между этими элементами. Сложность внешней среды проявляется в ряде моментов.

В конкретной ситуации на функционирование организации оказывает влияние большое число условий и факторов. Они имеют различную природу. К *техническим* факторам относятся имеющиеся технологии, материалы. *Социальные условия* и факторы включают социальные нормы, ценности, предпочтения и т.д. *Организационные* факторы - это используемые организационные структуры, типы хозяйственных связей. Можно выделить также экономические, правовые, политические, культурно-исторические факторы и условия.

На деятельность организации оказывает влияние и международное окружение, особенно если организация осуществляет международные операции. Например, необходимо учитывать таможенные, налоговые законодательства страны-экспортера или импортера, требования по качеству, правила сертификации и т.д.

По характеру воздействия на организацию выделяют среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия.

К среде *прямого* воздействия относятся поставщики, потребители и конкуренты, а также государственные органы и правовые нормы, непосредственно влияющие на деятельность организации.

К среде *косвенного* воздействия относятся факторы внешней среды, которые влияют на организацию опосредовано. Они учитываются при разработке стратегии организации. Это общеэкономическая ситуация, например, фаза цикла (спад или подъем), уровень безработицы, темпы инфляции, технологический прогресс, политический климат и т.д.

*Сложность* внешней среды проявляется не только в большом числе и многообразии ее элементов, но и в их взаимосвязи. Здесь можно выделить два уровня взаимосвязей. Во-первых, это *взаимосвязи элементов одного фактора*. Примером могут быть взаимосвязи между конкретными поставщиками, между конкурентами, между элементами законодательной базы, между государственными органами, регулирующими деятельность организации.

Во-вторых, это *взаимосвязи между различными факторами* внешней среды. Например, политическая нестабильность затрудняет приток инвестиций, а следовательно, замедляется технологическое обновление, затрудняются поставки ресурсов и т.д.

Сложность внешней среды по-разному влияет на различные внутренние переменные организации, что особенно наглядно при сложной структуре организации.

Второй важной характеристикой внешней среды является ее *динамизм*, который проявляется в ряде моментов.

В соответствии с процессным подходом к менеджменту влияние внешней среды на организацию является процессом. Его содержанием становятся изменения в самой внешней среде.

Изменения во внешней среде характеризуются скоростью этих преобразований. Они затрагивают и законодательную базу хозяйственной деятельности, и рынки ресурсов, и состояние конкурентной среды.

Для внешней среды современных организаций характерно ускорение темпа изменений под воздействием науки, усиление интернационализации хозяйственной деятельности. Хозяйство становится сферой технологического применения достижений науки.

Неравномерность изменений во внешней среде проявляется в различных темпах изменений этой среды в конкретных отраслях и в отдельных элементах внешней среды. Например, у организаций, действующих в наукоемких отраслях (производство компьютерных систем, биотехнология, разработка телекоммуникаций и т. д.) внешняя среда изменяется быстрее, чем в мебельной промышленности; например, быстрее изменяется законодательная база, структура государственных органов, регулирующих деятельность организации.

Динамизм внешней среды приводит к возрастанию ее влияния на деятельность организаций, особенно имеющих международный характер (осуществляющих операции на внешних рынках, включающих зарубежные филиалы и т.д.). Усиливается неравномерность изменений отдельных внутренних переменных организации под воздействием внешней среды.

Третья характеристика внешней среды - ее *неопределенность*.

Для учета сложности и динамичности внешней среды при разработке управленческих решений необходима информация. Однако достоверность такой информации на момент принятия решения всегда ограничена. Ограничены и возможности организации в получении и уточнении информации для конкретной ситуации. Под воздействием усложнения внешней среды, ее динамизма, потребность в информации возрастает, а возможность ее получения для конкретной, быстро меняющейся ситуации сокращается. Это приводит к усилению неопределенности внешней среды.

### *Среда прямого воздействия*

Основными факторами среды прямого воздействия являются поставщики ресурсов; потребители продукции и услуг; конкуренты; государственные органы и нормативные акты, непосредственно воздействующие на деятельность организации.

Анализ среды прямого воздействия включает рассмотрение отдельных факторов и их взаимодействия.

*Поставщики* обеспечивают удовлетворение потребности организации в различных ресурсах. Основные виды ресурсов: материальные, трудовые, финансовые, информационные.

Обеспечение материальными ресурсами включает поставки сырья и полуфабрикатов, комплектующих деталей и узлов, оборудования, энергии в соответствии с объемами и структурой потребностей в установленные сроки при выполнении других условий.

Обеспечение финансовыми ресурсами включает обоснование объема и структуры необходимых ресурсов, взаимоотношений с инвесторами, финансовыми и коммерческими структурами, бюджетом, частными лицами.

Для современной организации возрастает значение обеспечения менеджмента качественной информацией. Это может быть информация о рынках сбыта, планах конкурентов, приоритетах государственной политики, новых разработках продукции и т.д.

Особое место занимает обеспечение организации трудовыми ресурсами, соответствующими ей по количеству, структуре, уровню общей и профессиональной подготовки, возрасту. Наиболее значимым здесь является привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления, а также обучение способных руководителей, в том числе внутри организации.

*Потребители* приобретают произведенные товары или услуги. В зависимости от объема спроса различают мелких и крупных потребителей. Учет запросов последних необходимое условие успешной деятельности организации. В зависимости от отношения к потребителям можно говорить о различных стратегиях организации: продавать уже производимую продукцию; производить продукцию, в которой нуждается потребитель; формировать своего потребителя, убеждая его в необходимости приобретения продукции, которая будет производиться.

*Государственные и муниципальные органы* также непосредственно воздействуют на организацию, а следовательно, относятся к среде прямого воздействия. Это налоговая и санитарная инспекции, органы статистического учета и т.д.

В результате взаимодействия организации с поставщиками и потребителями формируется *система хозяйственных связей* - одна из важнейших характеристик среды прямого воздействия.

Другая характеристика - это *состояние рыночной среды*. Здесь прежде всего определяется характер среды - монополия (чистая, естественная), олигополия или монополистическая конкуренция.

*Конкуренты* могут вести борьбу за различные объекты. Традиционно - за рынки сбыта продукции. В настоящее время это также борьба с производителями заменяемой продукции, за деньги потребителей.

Объектами конкуренции могут быть и ресурсы: трудовые, материальные и финансовые, научно-технические разработки и т.д.

Стоит ли помогать конкуренту? Во время кризисного состояния корпорации "Крайслер" помощь ей пришла со стороны более мощного конкурента "Дженерал моторз". Что было причиной? "Крайслер" располагает развитой дилерской сетью, в первую очередь в США. И в случае краха фирмы эта сеть могла бы быть приобретена динамично развивающимися зарубежными конкурентами "Дженерал моторз."

*Государственное воздействие* осуществляется через законодательство и деятельность государственных органов. Законодательно регулируются трудовые отношения между работниками и работодателями, налоговые, таможенные отношения, охрана труда, условия производства определенных видов продукции, защита прав потребителей, экологическая нагрузка на окружающую среду и т.д..

Государственные органы по характеру выполняемых ими функций могут быть условно разделены на контролирующие и регулирующие. При этом используются различные способы и методы воздействия на организации - выдача лицензий, установление ставок налогов и квот, регулирование уровня цен и тарифов, определение мест строительства и т.д.

### *Среда косвенного воздействия*

Факторы среды косвенного воздействия имеют более сложную структуру, многоплановый характер. Они в меньшей мере, чем факторы среды прямого воздействия, испытывают влияние организации. Информация о среде косвенного воздействия часто неполная. В условиях усиления воздействия этой среды на конкурентоспособность организации здесь приходится полагаться на субъективные оценки, а не на аналитические данные.

*Технологии* как фактор среды косвенного воздействия характеризуют общий уровень производительных сил. Это наиболее динамичный фактор данной среды. Уровень и темп изменения технологий в различных отраслях существенно отличаются. Однако наиболее наукоемкие отрасли и производства - компьютерные технологии, системы телекоммуникаций, производство синтетических материалов - оказывают значительное и все возрастающее воздействие на другие

организации, эффективность их деятельности. На смену трудоемкой и фондоемкой стадиям развития производства пришли наукоемкие технологии, позволяющие экономить традиционные ресурсы.

*Темпы инфляции, безработицы, ставки налогов и банковских кредитов, формы и масштабы государственной поддержки бизнеса и т.д.* непосредственно воздействуют на взаимосвязи организации с поставщиками и потребителями, на поведение конкурентов. Например, установление налоговых льгот способствует притоку капитала, а следовательно, облегчает удовлетворение потребности в финансовых ресурсах. Прогноз повышения уровня инфляции побуждает увеличивать материальные запасы, получение кредитов. Возрастание спроса на материальные и финансовые ресурсы также затрудняет их приобретение.

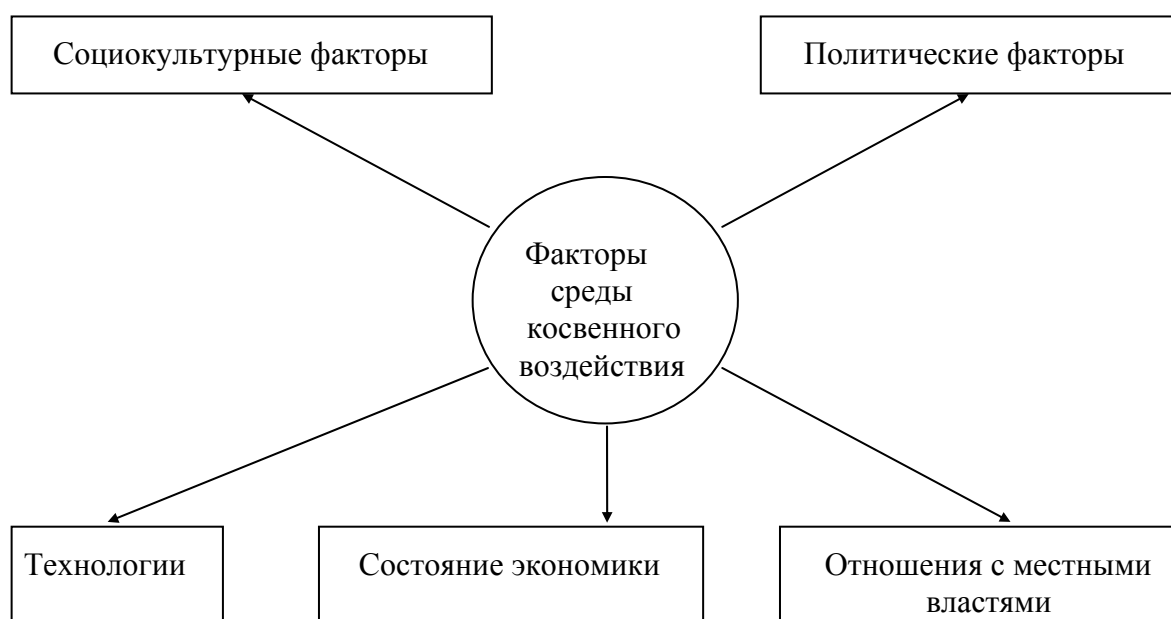


Рис. 7. Основные факторы среды косвенного воздействия

*Состояние экономики* как фактор среды косвенного воздействия включает ряд характеристик.

Во-первых, это самые общие характеристики экономической системы - численность населения, наличие и использование ресурсов, тип государственного устройства, денежная система, валютное положение, отраслевая структура экономики, параметры внутреннего рынка, объем, структура и география экспорта и импорта и т.д.

Во-вторых, это анализ общих условий развития предпринимательства: характеристика экономической стабильности, наличие рыночной и технической инфраструктуры, законодательная база, инвестиционный климат, условия формирования новых рыночных субъектов, формы и масштабы государственного регулирования экономики.

В-третьих, это конкретное состояние, стадия развития экономики, включая оценку экономической конъюнктуры, уровня и темпов инфляции, фазы экономического цикла.

*Социокультурные* факторы проявляются в социальных ценностях и установках, приоритетах, национальных традициях, влияющих на деятельность организации. В каждой стране существуют представления об этических методах ведения бизнеса, необходимых стандартах качества обслуживания, допустимых уровнях воздействия на окружающую среду. Типичными примерами таких факторов, которые должны быть учтены организацией, являются существующая в Японии традиция пожизненного найма, движение “зеленых” и спрос на изделия из натурального меха; представления о том, что женщины не склонны рисковать, и их выдвижение на должности высших руководителей.

Некоторые социальные установки изменяются с возрастом. Сравнительно молодые работники стремятся к независимости в работе, охотно принимают на себя ответственность. В более старшем возрасте на первый план выходит стремление сохранить свой статус, желание социальной защищенности и т. д.. Это влияние факторов внешней среды должно учитываться в системах мотивации.

Политические факторы определяют общую политическую ситуацию в стране, уровень ее стабильности, предсказуемости. Высокий уровень политического риска приводит к замедлению научно-технического обновления производства, устареванию структуры, снижению конкурентоспособности национальных предприятий в конкурентной борьбе.

Однако и в сравнительно стабильной ситуации происходят столкновения различных хозяйственных субъектов и представляющих их интересы политических сил и лоббистских групп. В переходной экономике России это столкновение трех комплексов - военно-промышленного, топливно-энергетического и аграрного. В настоящее время борьба идет в сфере приватизации бывшей государственной собственности, а также за распределение бюджетных средств. Ясно, что решение этих проблем, с одной стороны, определяется политическими факторами, а с другой - влияет на них.

Политика местных властей оказывает существенное влияние на занятость в регионе и размещение предприятий, их воздействие на окружающую среду, добычу и использование природных ресурсов, создание производственно-технической и социальной инфраструктуры.

Например, число площадок под застройку всегда ограничено. В настоящее время местные власти в большей мере заинтересованы в выделении их для строительства производственных объектов, а не жилья. Причина этого - и в том, что работники уплачивают подоходный налог по месту работы.

Факторы среды косвенного воздействия существенно отличаются в различных странах. Это необходимо учитывать организациям, участвующим в международном бизнесе.

Ясно, что мера влияния факторов среды косвенного воздействия на осуществление организацией различных видов международного бизнеса будет существенно отличаться. Наиболее существенным это влияние будет при создании совместных предприятий, меньшим - при осуществлении капиталовложений, особенно - портфельных, еще меньшим - при выдаче лицензий.

Различным будет и влияние конкретных факторов среды косвенного воздействия. Общей предпосылкой эффективного международного бизнеса является политическая ситуация в стране, где организация осуществляет свои операции. Существенное влияние на международный бизнес оказывают состояние экономики, развитие технологий. В ряде случаев, например, при экспорте определенных потребительских товаров, решающую роль могут сыграть социокультурные факторы. При размещении новых производств необходимо добиваться поддержки местных властей.



Рис. 8. Виды международного бизнеса

Важным фактором внешней среды, оказывающим возрастающее влияние на международные операции предприятий, становится *деятельность международных организаций*. Наиболее многогранное воздействие на хозяйственную деятельность организаций оказывают структуры Европейского союза. Примером здесь может быть Единая согласованная политика в области конкуренции. Определены основные направления такой политики, правила конкуренции в рамках ЕС, согласовано законодательное регулирование процедур создания и регистрации компаний, их деятельности, бухгалтерской и финансовой отчетности и т.д. Важным итогом этой работы стало принятие Устава Европейской компании.

Другой пример международного регулирования деятельности организаций - Генеральное соглашение о тарифах и торговле (ГАТТ), заключенное в 1947 году между 23 государствами (в том числе и США). Каждое из этих государств согласилось предоставлять другим равный и недискриминационный режим торговли, снижать на основе многосторонних договоренностей тарифы и со временем устранить импортные квоты.

### 1.5. Организационно-правовые формы организации

- Юридические лица в России.
- Виды юридических лиц в России.
- Правовые формы организаций в странах Западной Европы.

#### *Юридические лица в России*

*Юридическим лицом* (в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации) признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

В связи с участием в образовании имущества юридического лица его учредители (участники) могут иметь:

- обязательственные права в отношении этого юридического лица (хозяйственные товарищества и общества, производственные и потребительские кооперативы);



- право собственности, или вещное право (государственные и муниципальные унитарные предприятия, в том числе дочерние предприятия, а также финансируемые собственником учреждения).

Учредители (участники) таких юридических лиц, как общественные и религиозные организации (объединения), благотворительные и иные фонды, объединения творческих лиц (ассоциации и союзы) не имеют имущественных прав.

*Коммерческими* признаются организации, основной целью деятельности которых является извлечение прибыли.

Коммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку она служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствует им.

Юридические лица подлежат государственной регистрации в органах юстиции.

Юридические лица действуют на основании устава и учредительного договора либо одного из этих документов. *Учредительный договор заключается, а устав утверждается учредителями (участниками) юридического лица.*

В учредительных документах определяются:

- наименование юридического лица;
- место его нахождения;
- порядок управления деятельностью;
- цели и предмет деятельности.

*В учредительном договоре* учредители обязуются создать юридическое лицо, определяют порядок совместной деятельности по его созданию, условия передачи ему своего имущества и участия в его деятельности, условия и порядок распределения между участниками прибыли и убытков, выхода учредителей (участников) из его состава.

Гражданским кодексом определяется ответственность юридического лица, процедуры его реорганизации, ликвидации, преобразования, а также права, обязанности и ответственность участников, порядок изменения их состава, выбытие участника и т.д. Эти положения могут быть конкретизированы в учредительных документах, если это не противоречит действующему законодательству.

### *Виды юридических лиц в России*

В соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации устанавливаются следующие формы юридических лиц для коммерческих и некоммерческих организаций.

Коммерческие организации
--------------------------



Рис. 9. Виды юридического лица для коммерческих организаций в России



Рис. 10. Виды юридического лица для некоммерческих организаций в России

Рассмотрим основные виды юридических лиц для коммерческих организаций.

*Хозяйственные общества и товарищества* - это коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом.

Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным обществом или товариществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

В *обществе с ограниченной ответственностью* участники не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.



## Рис. 11. Хозяйственные общества в России

В *обществе с дополнительной ответственностью* участники солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества. При банкротстве одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам, если иной порядок не предусмотрен учредительными документами общества.

В *акционерном обществе* участники общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

В *открытом* акционерном обществе участники могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров. В *закрытом* акционерном обществе акции распределяются только среди его учредителей или заранее определенного круга лиц.

*Дочерним* является хозяйственное общество, в котором другое (основное) хозяйственное общество или товарищество - в силу преобладающего участия в его уставном капитале либо иным образом - имеет возможность определять решения, принимаемые данным обществом.

*Зависимым* признается хозяйственное общество, в котором другое (преобладающее, участвующее) общество имеет более двадцати процентов голосующих акций акционерного общества или более двадцати процентов уставного капитала общества с ограниченной ответственностью.

*Полным* признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут полную ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом. Юридическое или физическое лицо может быть участником только одного полного товарищества.

*Товариществом на вере, или коммандитным*, признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников-вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов, и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

*Производственным кооперативом (артелью)* признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином

участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов.

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым.

В форме унитарных предприятий могут быть созданы *только государственные или муниципальные* предприятия.

Унитарные предприятия (в зависимости от отношений с собственником) могут быть основаны на праве хозяйственного ведения или на праве оперативного управления.

### Правовые формы организаций в странах Западной Европы

Для создания *единоличного* предприятия во многих странах достаточно разрешения на право заниматься определенным видом деятельности и занесения предприятия в торговый реестр.

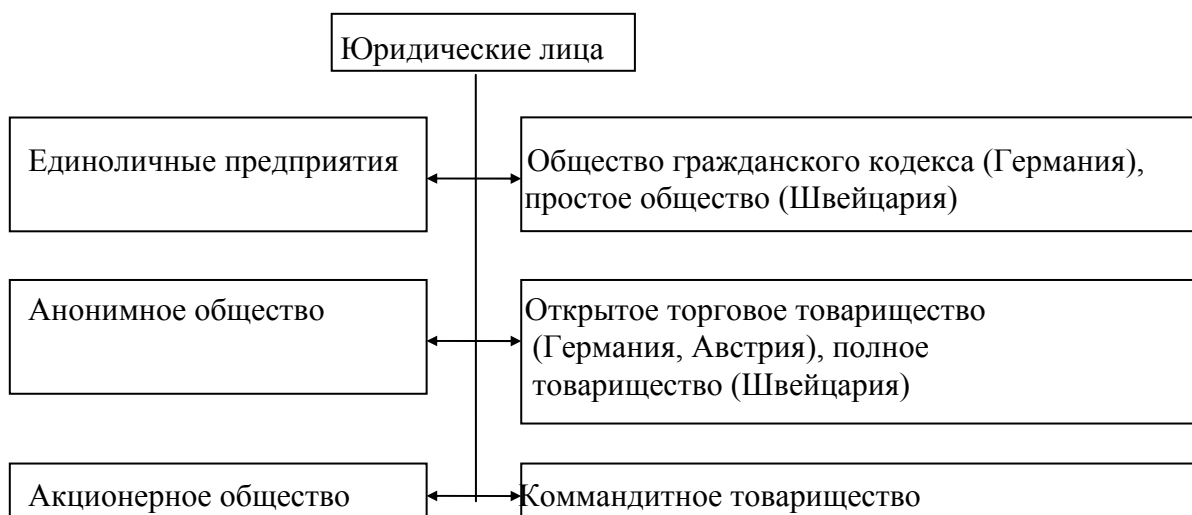


Рис. 12. Виды юридических лиц организаций в странах Западной Европы

Общество *гражданского кодекса* возникает в результате неформальной договоренности нескольких лиц для достижения определенной цели. Оно не вносится в торговый реестр. Примерами общества могут быть строительные, кредитные консорциумы.

*Открытое торговое товарищество*. Действующее законодательство не дает ему прав юридического лица. Однако во многих отношениях данный вид товарищества обладает таким статусом: может приобретать права (в том числе - занесения в кадастр собственников), брать на себя обязательства, выступать в суде в качестве истца и (или) ответчика.

Каждый член товарищества вправе представлять его во внешних связях. Члены товарищества несут неограниченную, солидарную, личную ответственность. Кредитор может по своему усмотрению требовать (в том числе в судебном порядке) выполнения услуг от общества или его членов или от обоих одновременно. При выходе из товарищества выходящий участник несет неограниченную ответственность за все задолженности, возникшие до его выхода из общества, на протяжении последующих пяти лет.

В *коммандитном товариществе* имеются две группы участников. Комплиментарии несут неограниченную личную ответственность и, как правило, руководят его работой. Коммандитисты несут ответственность (точнее - риск убытков) лишь в пределах своего вклада. Часто они обладают и правом давать согласие по отдельным аспектам руководства товариществом.

*Анонимное общество* является чисто внутренней структурой организации и не вносится в торговый реестр. Негласный компаньон участвует своими средствами в деятельности общества и получает часть прибыли.

*Общество с ограниченной ответственностью* является юридическим лицом. Оно отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом. Участник общества, полностью внесший свою долю основного капитала, не несет сверх этого никакой ответственности.

Для учреждения общества необходимо заключение учредительного договора в форме нотариального акта. В договоре указываются фирменное наименование, местонахождение, направления деятельности, размер основного капитала и его распределение между членами общества, представительство общества.

Высшим органом управления обществом является общее собрание членов, проводимое не реже одного раза в год. Собрание имеет право принимать наиболее важные решения, в частности, вносить изменения в учредительные документы, принимать решения о реорганизации или ликвидации общества, утверждать годовой баланс, распределять прибыль и списывать убытки, назначать и освобождать директоров общества.

Директора осуществляют руководство обществом и несут ответственность за свои действия перед обществом, а в отдельных случаях - и перед кредиторами, вплоть до уголовной.

Наблюдательный совет может назначаться обществом для контроля за деятельностью директоров.

*Акционерные общества* являются юридическими лицами. Ответственность членов общества - акционеров - ограничивается нарицательной стоимостью приобретенных ими акций, которые могут быть именными и на предъявителя. Кроме того, различают простые (обыкновенные) и привилегированные акции.

Устав общества должен включать фирменное наименование, местонахождение, предмет деятельности, размер основного капитала, номинал и вид отдельной акции, число членов правления, форму публикаций общества.

Высшим органом управления является общее собрание акционеров, проводимое не реже одного раза в год. Собрание обязательно формирует наблюдательный совет, назначает правление, которое руководит текущей деятельностью общества.

## Раздел 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

### 2.1. Общая характеристика функций менеджмента

- Деятельность и функции управления.
- Основные функции менеджмента.

#### *Деятельность и функции управления*

В процессе развития общества появляются потребности в новых товарах и услугах. Для их производства необходимо выполнение различных работ, которые часто требуют совместных усилий многих работников. Возникает необходимость *согласования этой совместной деятельности*.

Для повышения эффективности совместной деятельности отдельные работники специализировались на выполнении определенных работ по производству продукции. Такая специализация деятельности работников, производящих продукцию, называется горизонтальным разделением труда. В процессе вертикального разделения труда выделяется в самостоятельную специализированную деятельность согласование труда узкоспециализированных работников, выполняющих операции по производству товаров и оказанию услуг. В процессе вертикального разделения труда управление выделяется в качестве особого вида деятельности. Это внутренняя причина появления управления, она содержится внутри организации. По определению П. Друкера, управление - особый вид человеческой деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу.

Другая причина, требующая управленческой деятельности, связана с внешней средой организации, ее постоянным усложнением. Управленческая деятельность должна обеспечить учет усиливающегося воздействия внешней среды на организацию. Это - внешняя причина обособления управленческой деятельности.

В содержании управленческой деятельности в различных организациях можно выделить общие черты и особенные.

*Общее* заключается в том, что в современных условиях управленческая деятельность:

- должна осуществляться в любых организациях;
- обусловлена внутренней и внешней причинами;
- может представлять многоуровневую систему, включая, как правило, высший (институциональный), средний и низший уровни управления;
- становится решающим фактором обеспечения конкурентоспособности организации;

- имеет качественную определенность содержания и включает выполнение ряда функций. Эти функции могут относиться к управлению организацией в целом или отдельными сферами. Здесь различают управление производством и сбытом, исследовательскими работами и поставками ресурсов, финансами и персоналом.

Особенное в содержании управленческой деятельности обусловлено ситуационным подходом. В каждой конкретной ситуации данная организация имеет определенную внешнюю среду. Меняются и внутренние переменные организации. Ясно, что все это должно учитываться в управленческой деятельности, имеющей дело с конкретными ситуациями, для которых нет универсальных рецептов.

Перечень функций управления обусловлен кругом решаемых проблем. К их числу можно отнести:

- обоснование системы целей организации (конкретный набор, система приоритетов, последовательность достижения задач и т.д.);
- выделение задач, которые необходимо решить для достижения поставленных целей, а также обоснование методов и способов решения задач;
- определение потребности в ресурсах и сроков решения задач;
- обоснование структуры организации, видов деятельности и обязанностей отдельных работников и подразделений;
- мотивация групп и конкретных работников выполнить порученные работы в запланированные сроки;
- осуществление регулирования и контроля за решением поставленных задач.

Взаимосвязи, формирующиеся в процессе выполнения менеджером основных функций управления, представлены на схеме (рис. 13).

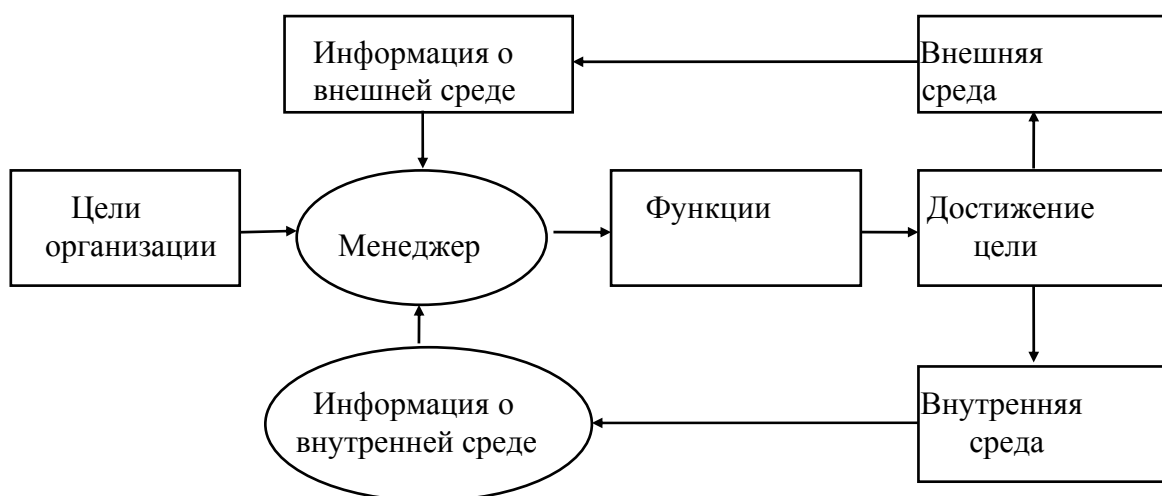


Рис. 13. Менеджер в системе управления



## Основные функции менеджмента

Решение задач осуществляется в процессе выполнения основных функций менеджмента его при помощи определенных методов и инструментов. Выполнение управленческих функций связано с принятием решений, включающим сбор информации, выявление и анализ возможных альтернатив, выбор варианта действий, реализацию решения и анализ его эффективности.

Основными функциями управления являются планирование, организация, мотивация, регулирование и контроль. Некоторые авторы к числу функций относят также прогнозирование, анализ, руководство, координацию и т.д. Однако принципиальным является не число выделенных функций, а трактовка их содержания.

Все функции управления взаимосвязаны, образуют *систему*. Исходный пункт разработки плана - обоснование стратегии развития организации на основе прогнозов. Необходимо также учитывать анализ выполнения плана в предшествующем периоде на основе информации, полученной в ходе контроля. Мотивация исполнителей требует ресурсов, которые должны быть предусмотрены в ходе их планового распределения. Организация как функция менеджмента должна обеспечить реализацию разработанных планов. В то же время и сама организационная структура является результатом планирования.

Функции управления образуют единый *процесс* управленческой деятельности, где каждая функция относительно самостоятельна, имеет свои специфические методы, инструменты. Содержание каждой из функций также развивается.



Рис. 14. Схема управленческих ролей (по Минцбергу)

Выполнением основных функций менеджмента занят весь аппарат управления. Однако определяющее значение имеет деятельность руководителя, который выполняет различные роли. Эти роли взаимосвязаны (см. рис. 14).

Ведущая роль руководителя связана с принятием решений. Для обоснования принятия решений необходим обмен информацией внутри организации и с внешней средой. Определяющей характеристикой менеджмента является то, что это управление людьми. Отсюда - значимость межличностных ролей руководителя.

Рассмотрение основных функций управления и ролей руководителя является центральной проблемой менеджмента.

## 2.2. Планирование

- Система планирования в организации
- Разработка стратегического плана
- Методы реализации стратегии
- Инструменты реализации стратегического плана
- Оценка стратегического плана

### *Система планирования в организации*

*Планирование как функция управления - это процесс обоснования направлений и параметров развития организации, способов достижения этих параметров с учетом внутренних возможностей организации и ее взаимодействия с внешней средой.*

*Содержание планирования включает:*

- обоснование миссии и выработку целей организации; конкретизацию целей для структурных подразделений организации на плановый период;
- постановку конкретных задач, которые необходимо решить для достижения целей;
- обоснование критериев достижения системы целей, решения поставленных задач, системы ограничений: экономических, социальных, правовых, экологических;
- определение последовательности, сроков и способов решения задач;
- обоснование потребности в ресурсах - трудовых, материальных, финансовых, информационных.

Планирование является сложной системой, включающей ряд элементов, которые могут быть сгруппированы по ряду критериев.

1. В зависимости от длительности планового периода различают долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование.

2. По значимости и масштабности последствий различают стратегическое и тактическое (текущее) планирование.

3. В зависимости от объекта различают планирование основных функциональных сфер организации - производства, финансов, НИОКР, маркетинга либо вспомогательных сфер.

4. В зависимости от уровня в организационной структуре различают планирование на уровне организации в целом и на уровне ее отделений, филиалов, подразделений.

Результатом планирования является разработка системы планов организации. Такая система включает стратегические, тактические и оперативные планы, планы организации в целом, ее основных подразделений и функциональных сфер и т.д. Ключевую роль в данной системе играют стратегические планы организации в целом.

Основные требования к стратегическому планированию включают обеспечение: сохранения целостности организации, ее выживания и стабильного развития в перспективе; гибкости организации; возможности адекватной реакции на воздействие внешней среды; адаптации к изменениям; учета и использования сильных сторон организации; привлекательного имиджа, образа организации для ее работников, партнеров и потребителей.

Возрастание значения планирования, особенно стратегического, для современных организаций обусловлено в первую очередь:

- растущим уровнем обобществления производства, его интернационализацией и монополизацией;
- усилением воздействия на производство научно-технического прогресса и социализацией экономики;
- усложнением структуры организаций, их диверсификацией;
- осознанием значимости экономических социальных, экологических ограничений;
- обострением конкурентной борьбы, в первую очередь между крупнейшими транснациональными корпорациями;
- усилением регулирующего воздействия на деятельность организаций государства, международных организаций.

Система планирования в организациях различных стран имеет ряд *особенностей*.

В *американских фирмах* система планирования включает стратегическое и годовое планирование.

В рамках стратегического планирования разрабатываются долгосрочные решения, принимаемые высшим руководством на основе анализа рыночной ситуа-

ции. При этом используются эконометрические модели и прогнозы. Первичным объектом анализа в стратегическом планировании является стратегический центр хозяйствования, объединяющий несколько производственных отделений. Важнейшими критериями оценки деятельности центра являются прибыль и уровень рентабельности. На основе сравнительного анализа уровней рентабельности различных центров принимаются решения о развитии или сокращении деятельности различных центров и входящих в них отделений, предприятий, а также о создании новых производств, проникновении в новые сферы деловой активности.

На основе параметров стратегического плана разрабатывается годовой план, включающий определение объема и номенклатуры выпускаемой продукции; обоснование использования различных видов ресурсов (финансовых, производственных, трудовых, информационных); освоение новых видов продукции и т.д.

Внутри стратегических центров разрабатываются планы по отдельным их подразделениям - заводам, производствам, которые являются центрами издержек. Управление этими подразделениями осуществляется на основе сравнения плановых и фактических уровней издержек.

Для обеспечения гибкости системы планирования американские фирмы:

- сокращают плановый горизонт (по стратегическому планированию - до двух лет);
- осуществляют прогнозирование и планирование по скользящей схеме (например, продляя плановый горизонт по истечении каждого квартала);
- сокращают время выполнения заказов;
- устанавливают более тесные контакты с заказчиками;
- анализируют различные показатели в динамике (потери ресурсов, простои, уровень брака, уровень издержек и т.д.), например, в предшествующем, текущем и предстоящем кварталах.

В японских фирмах на соотношение стратегического и оперативного планирования влияет уровень диверсификации организации.

В диверсифицированных фирмах выработка стратегических идей и разработка стратегического плана осуществляется в отделениях. Задача высшего руководства организации - координация и объединение стратегий отделений в стратегическом плане организации. Поэтому поиск возможностей повышения нормы прибыли, роста продаж и доли на рынке ведется прежде всего в отделениях. Здесь основное внимание уделяется разработке новой продукции, обоснованию оптимальной программы. Контроль высшего руководства за деятельностью отделений осуществляется при помощи финансовых инструментов.

В специализированных организациях стратегические идеи и планы разрабатываются централизованно. Формирование стратегии и структуры организации осуществляется на основе анализа возможностей, проводимого работниками штабных подразделений. Ориентация на увеличение доли на рынке, рост объема

продаж и прибыли требует от руководства особого внимания к анализу действий конкурентов, а также совершенствованию выпускаемой продукции и росту объема продаж. При этом используется прямой контроль за деятельностью отделений.

И в специализированных, и в диверсифицированных организациях исходный пункт стратегического планирования - не наращивание объема производства, а оценка имеющихся возможностей, анализ рынка. Далее анализируется и выявляется разрыв между возможностями развития и существующей ситуацией. На этой базе обосновывается система планов, реализация которых обеспечивает преодоление разрыва.

Стратегическое планирование отвечает на вопрос, что должна делать организация *в настоящем*, чтобы обеспечить эффективное взаимодействие с внешней средой *в будущем*.

### *Разработка стратегического плана*

*Стратегическое планирование* - это процесс обоснования руководством основных целей организации и системы важнейших мероприятий, решений и действий для осуществления миссии организации, достижения ее целей.

*Основными этапами* стратегического планирования являются:

- определение миссии организации;
- формулировка целей;
- оценка и анализ внешней среды;
- оценка и анализ сильных и слабых сторон организации;
- формулировка возможных стратегий;
- выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- анализ и оценка стратегии и уточнение (или корректировка) на этой основе миссии и целей организации.

*Миссия* раскрывает общественное предназначение организации - удовлетворение определенной общественной потребности (производство товаров, оказание услуг) или выполнение функции, например, обеспечение экологической безопасности.

Осуществление миссии организации обеспечивает достижение *высшей цели* организации. Для коммерческой организации такой целью является обеспечение устойчивой прибыльности в течение длительного периода времени.

Для осуществления миссии и достижения высшей цели необходимо разработать ряд прогнозов.

*Прогноз* - это комплекс взаимосвязанных оценок, целей, путей их достижения и потребностей в ресурсах.

В зависимости от объекта различают прогнозы ресурсов, спроса, производственного, научного потенциала, демографические, комплексные.

По *глубине, длительности* прогнозируемого периода различают прогнозы на:

- 15-20 лет при ориентации на пролонгирование сложившихся тенденций;
- 40-45 лет, где ключевую роль играют не количественные, а качественные оценки. Основу здесь составляют не экономические возможности, а фундаментальные законы и принципы естествознания;
- 100 и более лет, носящие в основном гипотетический характер.

По *характеру* прогнозы бывают:

- исследовательские, определяющие новые возможности и перспективные цели развития науки, техники, общества;
- программные, где на основе данных исследовательских прогнозов обосновываются программы возможных действий. Такие прогнозы носят нормативный характер;
- организационные, где с учетом выполнения других прогнозов анализируется развитие структур.

Конкретная организация на основе ее миссии и высшей цели и с учетом прогнозной информации, полученной как подразделениями организации, так и специализированными центрами, разрабатывает стратегию организации.

М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури выделяют четыре основные стратегические альтернативы: 1) ограниченный рост, 2) рост, 3) сокращение и 4) сочетание указанных выше альтернатив. Здесь учитывается лишь одна характеристика деятельности организации - объем производства (продаж).

В зависимости от характера можно различать стратегии традиционных и предпринимательских организаций. Последние используют новые управленческие технологии, что позволяет им добиться быстрого роста, обеспечить высокую конкурентоспособность. Питер Ф. Друкер выделяет следующие *предпринимательские* стратегии:

- “врываюсь первым и наносю массированный удар”;
- “нападаю быстро и неожиданно”;
- поиск и захват “экономической ниши”;
- изменение экономических характеристик продукта, рынка или отрасли.

Конкретные условия деятельности организации обуславливают выбор определенной стратегии или их сочетания.

*Результатом* стратегического планирования является стратегический план организации, который должен обеспечить:

- выживание организации в конкурентной среде, сохранение целостности, стабильности функционирования, перспективы развития организации;
- привлекательность имиджа организации для партнеров, потребителей, работников;

- гибкость организации, способность адекватно реагировать на воздействия внешней среды, адаптироваться к ее изменениям.

### *Инструменты реализации стратегического плана*

Основными инструментами реализации стратегического плана являются тактика, политика, процедуры и правила.

*Тактика* - это краткосрочная стратегия, направленная на реализацию долгосрочной стратегии.

Выработку долгосрочной стратегии осуществляет высшее руководство организации, а к разработке тактики подключаются работники других уровней.

Результаты реализации тактики:

- проявляются быстрее, чем результаты реализации стратегий;
- позволяют своевременно скорректировать стратегию;
- должны обеспечивать реализацию стратегии.

Стратегия и тактика разрабатываются до начала деятельности организации.

*Политика* - это система ценностных установок, определяющих социально-правовое поле деятельности руководителя, среду, в которой реализуются стратегия и тактика.

В зависимости от уровня политика бывает:

- 1) общегосударственная, например: поддержка малого бизнеса, протекционизм отечественных производителей;
- 2) региональная, например, определение региональных приоритетов, отраслей специализации, регулирования местного рынка;
- 3) внутрифирменная; примером здесь может быть политика отношения к персоналу.

Так, в фирмах Японии проводится политика пожизненного найма персонала, его продвижение в зависимости от стажа работы. Таким образом, политика определяет социально-правовое поле деятельности руководства организации.

*Процедуры* описывают последовательность действий, которые целесообразно выполнять в определенной ситуации для достижения целей организации, решения конкретных задач с учетом прошлого опыта.

Как и любой инструмент управления, применение процедур имеет сильные и слабые стороны. Сильные стороны:

1. Учет позитивного опыта позволяет не “изобретать велосипед”.
2. Повышается эффективность принятия решений, поскольку для выбора лучшего варианта руководителю не нужно тратить время, ресурсы для выбора возможных вариантов.
3. Руководитель может предвидеть:
  - результаты применения процедуры;

- поведение своих подчиненных;
- реакцию своего руководителя.

#### 4. Руководитель имеет возможность:

- сравнивать ситуацию с предыдущей, дать анализ причин роста или снижения эффективности;
- заранее оптимально распределить ресурсы.

Слабые стороны попытайтесь сформулировать самостоятельно. Проиллюстрируйте их на конкретном примере.

Примером процедуры может быть регистрация предприятия, которая включает ряд последовательных шагов: создание группы учредителей, подготовку учредительных документов, регистрацию предприятия, постановку на учет в налоговой инспекции, открытие банковского счета, внесение половины уставного капитала, получение свидетельства о регистрации и т.д.

Правила однозначно определяют, что необходимо сделать в специфической ситуации. Именно действия в рамках единичной ситуации отличают правила от процедур. Примером здесь могут быть правила уличного движения, в первую очередь - запрещающие знаки. Для эффективного использования правил и процедур необходимо обоснование их содержания, оптимального числа и сочетания, способа, условий и предпосылок применения.

### *Методы реализации стратегического плана*

К числу основных методов реализации стратегического плана относятся разработка бюджетов и управление по целям.

*Разработка бюджетов* включает распределение ресурсов организации, выделенных для достижения поставленных целей.

Использование данного метода предполагает количественную определенность целей и ресурсов. Например, пусть определена цель - доставка продукции потребителю. Количественные характеристики цели включают определение характера груза (скоропортящийся, наливной, насыпной, генеральный и т.д.), объем (количество), срок поставки, особые требования (безопасность, охрана). В зависимости от этих характеристик определяются способы доставки, вид транспорта. Другой пример - прием зарубежной делегации. Можно поручить все специализированной организации (например, "Интуристу"), имеющей здесь большой опыт. Можно все организовать самим. Это потребует меньше денежных средств, но больше времени, снизится качество. Сходные расчеты разработки бюджета выполняются при создании новых моделей, осуществлении реконструкции и т.д. При этом возможно решение прямой и обратной задачи.



Прямая задача включает определение минимального объема ресурсов, необходимого для достижения поставленной цели. Обратная задача состоит в определении перечня целей, которые могут быть достигнуты (или в какой-то мере достигнуты) при использовании имеющихся ресурсов. Здесь управление пообъектное.

Основными этапами *составления бюджета* являются:

1. Объявление высшим руководством целей организации (например, разработка проекта реконструкции производства, новой модели продукции, выход на новый рынок, открытие филиала и т.д.).
2. Составление оперативной сметы.
3. Сбор предложений, их анализ, обобщение и при необходимости корректировка проекта бюджета.
4. Разработка итоговых бюджетов, их реализация.

### *Управление по целям*

Система целей организации включает высшие цели организации, которые разрабатываются исходя из миссии организации высшим ее руководством и штабными подразделениями. Далее на основе этих высших целей линейными руководителями соответствующих уровней разрабатываются цели конкретных подразделений. Важным требованием при построении такого “дерева целей” является система поддержки целей более высокого уровня целями низшего уровня.

*Основными этапами* управления по целям являются:

1. Выработка кратких, точных формулировок целей, построение “дерева целей” от высшей цели организации (самый верхний уровень) до цели конкретного работника.

На этой основе дается качественная характеристика целей организации, а также взаимосвязи в системе целей. Например, цели организации, ее структурных единиц и целей отдельных работников. на этом этапе функции руководителей заключаются в следующем:

- передача своевременной и достаточно полной информации;
- уточнение отношений между уровнями управления, их полномочиями и мерой ответственности;
- поддержка линейных подразделений со стороны персонала штабных подразделений;
- осуществление горизонтальной и вертикальной координации;
- обеспечение финансовыми, трудовыми и материальными ресурсами.

2. Разработка реалистичных планов достижения системы целей. В процессе разработки планов осуществляется конкретизация целей, а также анализируется соотношение цели - средства. Для этого:

- оценивается практическая возможность достижения поставленных целей;
- выясняются потенциальные трудности, анализируются непредвиденные ситуации (форс-мажор) при достижении поставленных целей;
- осуществляется поиск лучших, оптимальных путей достижения целей;
- определяются методы оценки объема затрачиваемых ресурсов, разработки бюджетов, календарных планов;
- определяется желательный характер взаимоотношений, необходимых форм и масштабов поддержки.

Основными стадиями планирования являются:

- определение задач, которые необходимо решить для достижения поставленных целей;
- разработка конкретных мероприятий, осуществление которых позволит решить поставленные задачи;
- установление значимых, существенных взаимосвязей между основными видами деятельности организации. На этой основе осуществляется составление календарного плана работы;
- уточнение ролей и взаимоотношений между основными исполнителями, а также делегирование полномочий, необходимых для выполнения конкретных мероприятий;
- оценка затрат ресурсов (финансовых, трудовых, материальных), необходимых для выполнения намеченных мероприятий. Распределение ресурсов и составление бюджетов до начала операции;
- уточнение сроков выполнения отдельных этапов работы; возможная корректировка разработанных планов для обеспечения их максимальной реалистичности.

3. Осуществление систематического контроля за ходом реализации планов. Измерение, анализ и оценка выполненной работы и полученных результатов, меры достижения поставленных целей. При этом выявляются возникшие проблемы, помехи в достижении целей, определяются причины возникших проблем, выявляются потребности, запросы, ожидания исполнителей и размеры полученного вознаграждения. Оценивается соотношение ожиданий и реального вознаграждения, его размеров, формы, сроков получения.

4. Принятие корректирующих мер для достижения поставленных целей в изменившихся условиях. Причинами недостижения целей, а следовательно, потребности в принятии корректирующих мер могут быть:

- нереалистичность поставленных целей;
- недостаток ресурсов;
- неэффективное использование ресурсов в силу отсталой структуры, технологий, низкого уровня квалификации исполнителей.

Управление по целям, как и любой метод, имеет *сильные и слабые стороны*.

Высокая эффективность метода обусловлена его практической обоснованностью, четкой ориентацией на результат, широкими возможностями для стимулирования исполнителей. Однако всегда ли эффективно привлечение исполнителей к выработке целей? Так ли прост метод в его практическом применении, особенно формулировка четких (а самое главное - реалистичных) целей, для достижения которых требуется оптимальное использование ресурсов организации? Метод управления по целям используют для организации более эффективной работы. А как реагируют исполнители на методы, применение которых интенсифицирует работу?

Важным условием эффективного применения метода управления по целям является постоянная и полная поддержка реализации планов высшим руководством. Но всегда ли ему это выгодно? Высшее руководство формулирует цели организации. Однако при большом объеме текущей работы метод требует осуществления контроля за мерой достижения целей, осуществления необходимых корректировок, анализа причин, из-за которых цели не достигнуты. Все ли руководители способны и хотят выполнить этот объем работы на необходимом уровне?

Наконец, важен и вопрос мотивации руководителей и исполнителей, например, соотношение материальных и моральных стимулов, результатов для организации, усилий, затраченных руководителем и его вознаграждения.

### *Оценка стратегического плана*

Оценка стратегического плана осуществляется по ряду критериев.

К *количественным* критериям относятся увеличение доли организации на рынке, рост объема продаж, повышение эффективности производства и реализации продукции, в том числе и за счет снижения уровня затрат ресурсов (например, потеря рабочего времени из-за болезни работников, проведения забастовок и т.д.).

Интегральными количественными критериями могут быть объем чистой прибыли, динамика стоимости курса акций и т.д.

К числу *качественных* критериев, используемых для оценки стратегического плана, можно отнести создание определенного микроклимата в коллективе, обеспечение привлекательного образа, имиджа организации.

Оценка *реализации* стратегического плана осуществляется путем сопоставления полученных результатов с поставленными целями. При этом необходимо ответить на следующие вопросы:

- соответствует ли стратегия возможностям организации?
- находится ли степень риска в допустимых пределах?
- достаточны ли ресурсы организации или ресурсы, выделяемые на достижение поставленных целей?

- обеспечивает ли стратегия оптимальное использование выделенных ресурсов?

- учтены ли все возможности, а также возможные опасности для достижения поставленных целей?

### 2.3. Организация

- Выбор структуры организации.
- Бюрократическая структура организации.
- Департаментализация.
- Адаптивные структуры.

#### *Выбор структуры организации*

Для эффективного выполнения работы, обеспечивающей достижение целей организации, необходимо *делегирование* полномочий. Вместе с делегированием полномочий передаются и средства для выполнения работы, решения проблемы. Важное следствие делегирования - создание определенной *структуры организации*. Задача руководителя - так делегировать полномочия, чтобы сформировалась структура, отвечающая внутренним и внешним факторам (условиям).

Критерием эффективности структуры является *достижение целей* организации при минимуме затрат ресурсов. Этого добиваются оптимальным распределением и использованием ресурсов.

Структура организации должна отвечать ее *стратегии*. Формирование структуры идет от общего к частному и включает следующие этапы:

1. Выделение блоков, обеспечивающих основные направления деятельности организации в соответствии с горизонтальным и вертикальным разделением труда. На этой базе определяются линейные и штабные полномочия.

2. Определение соотношения основных полномочий, делегирование отдельных полномочий и формирование цепи команд, обеспечивающей оптимальную специализацию исполнителей.

3. Определение должностных обязанностей исполнителей.

Структуры организаций многообразны. Это обусловлено многообразием самих организаций, условий их функционирования, решаемых ими задач. Значимость и сложность проблемы привлекала многочисленных исследователей, обосновывающих различные типы структур.

#### *Бюрократическая структура организации*

Основными характеристиками бюрократической структуры являются: высокая степень разделения труда; развитая иерархия управления; длинная цепь управленческих команд; большое число норм, правил и процедур, регламенти-

рующих деятельность исполнителей; четкое и детальное разграничение полномочий.

Критерием совершенствования бюрократической структуры является четкость, детальность регламентации деятельности исполнителей. Негативной стороной такого процесса является утрата организацией гибкости, способности адаптироваться к меняющимся условиям. Сравнение характеристик бюрократической структуры даны в табл. 2.

Таблица 2

Сравнение характеристик бюрократической структуры

Характеристика бюрократической структуры	Позитивные моменты	Негативные моменты
Разделение труда	Предельно четкое - появление высокоспециализированных работников	Узкая специализация работников и трудности их переквалификации
Иерархия управления	Четкий контроль вышестоящих руководителей за действиями исполнителей	Длинная цепь команд; медленно принимаются важные решения, сложно осуществлять их корректировку
Найм на работу осуществляется строго в соответствии с формальными квалификационными характеристиками	Защищенность организации от неспециалистов в руководстве	Затруднена быстрая карьера
Формальная обезличенность принимаемых решений	Ограничение влияния субъективных моментов, произвола	Отсутствие ответственности исполнителей за неэффективные действия, если они регламентированы

Продолжите такое сравнение.

### *Департаментализация*

*Основными факторами*, влияющими на *структуру* организации, являются ее масштаб, характер работы (узкая специализация или конгломерат), позиция на рынке (лидер или аутсайдер), производимая продукция (наукоемкая, традиционная и т.д.). С учетом этих факторов осуществляется *департаментализация*, т.е. выделение в структуре основных частей, департаментов и блоков, отделений и отделов, служб, бюро.

#### 1. Функциональная организационная структура.

Традиционно здесь выделяются функции непосредственно производства, обращения (поставки ресурсов и реализации готовой продукции, услуг), финансо-

вая и инвестиционная сферы. Такой подход был приемлем и для структуры территориальных органов управления.

В зависимости от масштабов организации осуществляется дальнейшее выделение элементов. У крупного завода, университета, больницы имеется большое число специализированных подразделений. У сравнительно небольших организаций того же профиля число подразделений меньше, и выполняемые ими функции носят более комплексный характер.

*Преимуществами* функциональной структуры являются: конкретность ответственности подразделений; стимулирование деловой активности и профессионального роста исполнителей; сокращение дублирования, а следовательно - рациональное использование ресурсов, улучшение координации.

*Достоинства* функциональной структуры наглядно проявляются при ограниченном числе функций. При расширении их спектра удлиняется цепь команд, возрастает вероятность конфликтов. С ростом концентрации производства, его инверсификацией и интернационализацией усиливается потребность в других основаниях построения структуры.

## 2. Продуктовая организационная структура.

Такая структура позволяет лучше решать вопросы обновления ассортимента, обеспечивает хорошую реакцию на изменение потребительского спроса и контролируемость функционирования организации.

К *недостаткам* такой структуры можно отнести неизбежное дублирование работы и неоптимальные размеры подразделений, а следовательно - низкая загрузка имеющихся мощностей, неоптимальное использование ресурсов.

## 3. Организационная структура, ориентированная на потребителя.

Примером ориентации структуры на определенную группу потребителей могут быть специализированные магазины, издательства (технической, финансовой литературы и т.д.), специализированные финансовые учреждения, гостиницы.

## 4. Региональные организационные структуры.

В соответствии с этим критерием формируются структуры крупных сбытовых организаций, обеспечивающих и сервисное обслуживание, аудиторские организации, а также некоторые некоммерческие организации, примером здесь могут быть налоговые инспекции, органы статистики и внутренних дел, суды.

В транснациональных корпорациях в зависимости от соотношения доли операций внутри страны и на международном рынке, создается глобальная продуктовая или глобальная региональная структура. Естественно, возможны комбинации различных структур.

Таким образом, существуют различные виды *дивизиональной* структуры - функциональная, продуктовая, ориентированная на определенный регион или группу потребителей.

## *Адаптивные структуры*

Организационная структура обусловлена в первую очередь стратегией организации, а также воздействиями внешней среды. Высокий динамизм этой среды приводит к неадекватности структуры изменениям среды. Это проявляется в снижении уровня компетенции руководства и запаздывании в принятии решений в жестко регламентированных структурах.

В бюрократической или механистической структуре ключевым моментом является разбивка целей и доведение их до конкретного исполнителя. Результаты более низких уровней интегрируются в конечный результат, который характеризует меру достижения главной цели.

Основными видами адаптивных, или органических, структур являются проектная и матричная.

*Проектная* - временная структура, объединяющая специалистов различных профилей для решения конкретной задачи. Примером может быть временный трудовой коллектив, созданный для подготовки доклада; бригада врачей, выполняющая операцию; комиссия по приему вступительных экзаменов в университет, коллектив проектировщиков и т.д. В чистой проектной структуре решения по всем вопросам принимает руководитель проекта. В сводной проектной структуре ведущую роль играет координатор проекта.

В *матричной* структуре конкретные исполнители имеют двойное подчинение - линейному и функциональному руководителю. Например, технологи, экономисты, механики цехов имеют двойное подчинение: линейное - начальникам соответствующих цехов и функциональное - главному технологу, главному экономисту, главному механику.

Крупные организации часто имеют структуру *конгломератного типа*, в которой с учетом специфики организации переплетаются различные типы структуры.

## **2.4. Мотивация**

- Мотивация как функция управления.
- Содержательные теории мотивации.
- Процессуальные теории мотивации.

*Мотивация как функция управления*

Разработка оптимальных планов и методов их реализации, обоснование эффективной организационной структуры - необходимые условия достижения целей. Успех организации, достижение ее целей определяются реализацией планов в процессе деятельности всех членов организации. Решающую роль играет отношение исполнителей к своей деятельности, направленной на достижение целей организации. Следовательно, важная задача управления - обеспечение у всех исполнителей желания и готовности эффективно выполнять свои обязанности.

Что побуждает человека к эффективному труду? Почему в одном случае для выполнения сравнительно легкой работы необходимо принуждение работника, тогда как в другом случае исполнитель сам охотно выполняет тяжелую рутинную работу? Ответ на эти и другие вопросы дает анализ мотивации исполнителей, как важной функции управления.

*Мотивация* - это процесс побуждения человека к деятельности под воздействием внутренних и внешних движущих сил для достижения целей организации.

Исполнитель является не только важным ресурсом организации. Он имеет, в отличие от материальных факторов производства, свои цели, ценности, представления, ожидания, потребности. На поведение исполнителя, в том числе и его отношение к конкретной деятельности, выполнению определенного задания, влияют также условия деятельности и ее содержание, взаимоотношения с коллегами, ситуация в организации и обществе в целом.

Мотивация имеет существенное отличие от других функций управления. Такие функции, как планирование, организация, регулирование, контроль и анализ осуществляются в основном менеджментом организации. Исполнительский персонал, как правило, играет при выполнении этих функций пассивную роль.

В реализации же мотивации как функции управления исполнительский персонал организации играет самую активную роль. Цели, ценности, установки, потребности этого персонала - не только предмет анализа теорий мотивации, но и непосредственные движущие силы деятельности по достижению целей организации.

Набор и соотношение элементов системы движущих сил у различных людей существенно отличаются. Можно говорить об определенной *мотивационной структуре*. Воздействие на мотивационную структуру человека может осуществляться на двух уровнях.

1. На первом уровне имеющаяся структура рассматривается как данная, т.е. известно, что побуждает человека совершать определенные действия, какие мотивы деятельности для него наиболее значимы. Управленческое воздействие направлено именно на данные мотивы для обеспечения желаемой реакции исполнителя. На этой базе строятся в основном системы материального стимулирования.



2. На втором уровне управленческое воздействие направлено на изменение самой мотивационной структуры. При этом развиваются одни мотивы и ослабляется влияние других. Инструментами воздействия на мотивационную структуру являются воспитание и образование. Результат мотивационного воздействия - обеспечение желательного отношения исполнителя к деятельности. Это отношение раскрывается через ряд характеристик:

- готовность затратить определенные усилия, задействовать свой потенциал для достижения целей организации;
- старание, стремление выполнить работу добросовестно, наилучшим образом;
- настойчивость в достижении конечного результата;
- направленность на достижение своей цели или целей организации

Мотивационный процесс включает следующие *этапы*.

- возникновение у человека потребности, т.е. ощущения необходимости чего-либо;
- поиск путей устранения потребности - ее удовлетворения, подавления или игнорирования. Для удовлетворения потребности необходимо выполнить определенные действия;
- определение целей (направления) деятельности. Здесь оценивается объем предстоящей деятельности, величина ее результата, размер вознаграждения за достижения результата и степень удовлетворения потребности ожидаемым вознаграждением;
- деятельность по достижению целей;
- получение вознаграждения;
- устранение потребности (ее полное, частичное удовлетворение либо отсутствие удовлетворения).

Создание эффективной системы управления мотивационным процессом затрудняют следующие факторы:

- неочевидность методов, действующих в конкретной ситуации;
- сложность и противоречивость системы потребностей;
- различие мотивационных структур отдельных моделей;
- неадекватная оценка (недооценка либо переоценка) людей - участников мотивационного процесса.

Развитие методов мотивации шло в направлении от простого к сложному, от обобщения практического опыта к обоснованию все более сложных теорий. Усложнение методов мотивации обусловлено:

- усложнением организаций и их внешней среды (рост размеров организаций, дифференциация экономики и т.д.);
- усложнением субъектов мотивации (повышением уровня образования, расширением спектра потребностей, изменением системы ценностей);

- усилением воздействия государства, общественности на деятельность организаций и жизнедеятельность исполнителей.

Эти и другие факторы затрудняют объективный анализ субъектов мотивации, что приводит к двум (в равной мере нежелательным) крайностям. Первая крайность проявляется в недооценке реальных исполнителей, что затрудняет полное использование их потенциала. Другая крайность - их переоценка, когда уже имеющиеся материальные и другие возможности для достижения целей организации используются в полной мере. Поэтому первым требованием к организации мотивации стало обеспечение *единства двух мотивов* - поощрения исполнителей за эффективную деятельность и обеспечение их ответственности за использование возможностей для достижения целей организации.

Современные теории мотивации включают содержательные и процессуальные. В *содержательных* теориях анализируется содержание таких категорий, как потребности и вознаграждения, а также их воздействие на поведение исполнителей. В *процессуальных* теориях анализируется поведение людей с учетом как потребностей и вознаграждений, так и других факторов.

### *Содержательные теории мотивации*

В данной группе наиболее известными являются теории Маслоу, Герцберга, Альдерфера и Мак-Клеланда.

Авторы содержательных теорий мотивации основное внимание уделяют группировке, классификации потребностей и выяснению мотивирующего влияния различных групп потребностей.

*Потребность* в наиболее общей форме - это ощущение индивидом необходимости чего-либо.

Многообразие потребностей, их значимость в жизни общества не только предполагают, но и требуют различных критериев их *классификации*. Очевидно, можно говорить об определенном объекте и субъекте потребностей, их характере (первичные и вторичные). Различаются также материальные и духовные, осознанные и неосознанные потребности и т.д.

При оценке удовлетворения потребностей необходимо различать последовательность удовлетворения различных потребностей и “цену” их удовлетворения. Ясно, что значимость различных потребностей для конкретных индивидов существенно варьируется. Для одних исключительно важны защищенность, уверенность в сохранении места работы, для других приоритетом является уважение окружающих, условия для самовыражения даже при угрозе потерять рабочее место. Отсюда следует, что и “цена” удовлетворения всей совокупности потребностей также является характеристикой *индивидуальной*.

Потребности особенно значимы, пока они удовлетворены не в полной мере. С ростом производительности труда, личных доходов возрастает значимость удовлетворения вторичных потребностей.

Вклад *А. Маслоу* в развитие теории мотивации включает, во-первых, сведение многообразия потребностей в многоуровневую систему из пяти групп: 1) физиологические (пища, одежда, жилье); 2) безопасность и защищенность (особенно значимы в переломные периоды, при угрозе безработицы и т.д.); 3) принадлежность и причастность; 4) уважение, признание и др.; 5) самовыражение.

Во-вторых, *А. Маслоу* первые две группы рассматривал как *первичные*, а три остальные, высшие группы - как *вторичные* потребности. По мере удовлетворения низших становится все более значимым удовлетворение высших потребностей.

В-третьих, развитие человеческой личности означает развитие его творческих возможностей, поэтому высшие потребности, особенно в самовыражении, не могут быть удовлетворены в полной мере.

*К. Альдерфер*, во-первых, предложил другие критерии классификации потребностей. Он выделяет *три группы* потребностей: существования, связи и роста. Эта классификация наглядно соотносится с группами потребностей теории *Маслоу*.

Потребности существования включают физиологические потребности и потребности безопасности. Потребности связи близки к потребностям причастности и принадлежности. Потребности роста включают потребности самовыражения, а также потребности признания и самоутверждения, которые связаны с развитием уверенности, самосовершенствованием.

Во-вторых, *Альдерфер* считает, что удовлетворение потребностей идет не только по восходящей - от низшего уровня к высшему, но и сверху вниз. При неудовлетворении потребности *высшего* уровня активизируется значимость потребностей более *низкого* уровня.

В теории приобретенных потребностей *П. Мак-Клеланда* упор, как и в теории *К. Альдерфера*, делается на потребности высших уровней. *Мак-Клеланд* выделяет потребности *достижения, соучастия и властвования*. Все эти потребности приобретены человеком под влиянием обучения, производственного опыта, жизненных обстоятельств.

Потребности достижения побуждают человека охотно принимать решения, брать ответственность за решение умеренно сложных задач, дающих ощутимый результат в сравнительно короткие сроки. Постоянное самостоятельное получение даже не выдающихся результатов мотивирует таких исполнителей много и охотно работать для достижения целей организации.

## Процессуальные теории мотивации

В содержательных теориях мотивации рассматривалось влияние удовлетворения потребностей работника на результаты его деятельности. Это позволило обосновать вывод о том, что *удовлетворенный исполнитель работает лучше*.

В рамках *процессуальных* теорий анализируется влияние на удовлетворенность работника различных факторов, и в первую очередь - результатов деятельности. При этом исследуется сам процесс влияния с выделением его *этапов* (особенно наглядно - теории ожидания); учитывается, что на мотивацию конкретного работника оказывает влияние мотивация других работников (теория справедливости); обосновывается положение о том, что высокие результаты деятельности ведут к удовлетворению потребностей (теория Портера и Лоулера).

В теории ожидания выделяются следующие ступени анализа взаимосвязей :

- усилия работника и ожидаемые результаты. Фактические результаты, как правило, отличаются от ожидаемых, поскольку испытывают влияние и других факторов. К числу внешних факторов относятся условия труда, качество материалов и оборудования и т.д. К внутренним факторам относятся квалификация исполнителя, его настроение, состояние здоровья и т.д.;

- достигнутые результаты и ожидаемое вознаграждение. Уровень вознаграждения определяется не только результатами, но и другими факторами объективного и субъективного характера;

- полученное вознаграждение - ожидаемая его ценность, степень удовлетворения активной потребности. Фактическая ценность полученного вознаграждения может отличаться от ожидаемой по ряду причин: изменение актуальной потребности, изменение системы ценностей исполнителя, индивидуальные особенности отдельных работников и т.д.

В рассмотренных выше теориях важное место занимает обоснование дифференциации вознаграждения конкретного исполнителя. Однако индивиды работают в конкретной организации. На их мотивацию существенное влияние оказывают условия и мера удовлетворения потребностей другими членами организации. Следовательно, важной задачей менеджмента организации является не только обоснование дифференциации вознаграждения в рамках организации, но и разъяснение обоснованности такой дифференциации для ее адекватного восприятия исполнителями. Модель теории справедливости представлена на рис. .

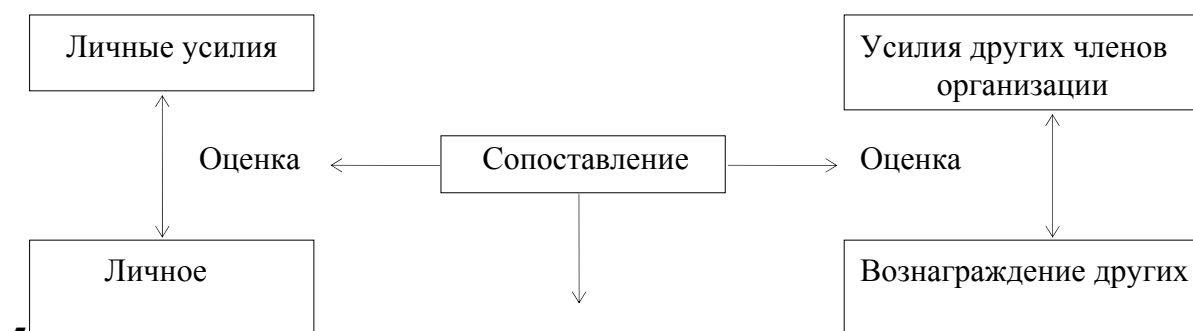




Рис. 15. Модель теории справедливости

В модели мотивации Л. Портера и Э. Лоулера анализируется взаимосвязь между затраченными усилиями и степенью удовлетворенности исполнителя. Здесь выделяются следующие этапы.

1. Усилия, затрачиваемые исполнителем, зависят от ценности вознаграждения и оценки исполнителем тесноты связи между усилиями и вознаграждениями.
2. Результаты работы зависят от усилий, индивидуальных особенностей работника (его квалификации, физических данных, опыта, отношения к работе) и оценки исполнителем своей роли в процессе производства.
3. Вознаграждения (включая внутреннее и внешнее).
4. Оценка вознаграждения как справедливого или несправедливого.

## 2.5. Контроль

- Необходимость контроля.
- Виды контроля.
- Процесс контроля.

### *Необходимость контроля*

*Контроль* - это процесс измерения и оценки фактической траектории развития организации и сопоставление ее с плановой траекторией, позволяющей достичь цели.

Основными *стадиями* процесса контроля являются:

- задание нормативной траектории или базы для сравнения, а также основных временных этапов (периодичности контроля);
- выявление фактических значений измеряемых параметров (характеристик);
- сравнение фактических значений контролируемых параметров с базовыми (плановыми) значениями; анализ масштабов и причин отклонений;
- обоснование необходимости корректировок плановой траектории (базы сравнения);

- осуществление мероприятий, обеспечивающих обоснованные корректировки.

Контроль начинается с *формулировки миссии* организации, определения ее целей, структуры. Причины отклонения фактической траектории от плановой включают:

- изменения во внешней среде (например, появление новых приоритетов - производство общественных товаров, учет требований экологии, новых центров роста);

- изменения во внутренней среде (изменение технологии, структуры организации и т.д.);

- влияние субъективного фактора: различие людей обуславливает их различную реакцию на определенные события, что затрудняет прогноз результатов.

Результаты контроля используются при принятии оперативных решений до полного завершения процесса. При этом, во-первых, определяется фактическое состояние организации и сопоставляется с плановым. Во-вторых, оценивается отклонение от намеченного пути, в том числе по времени, включая отставание либо опережение развития по сравнению с плановой траекторией. Например, цель организации - удвоение в течении двух лет объема продаж товара А. Плановой траекторией предусмотрен рост объема продаж за первый год на 40%, а фактически он вырос на 60%. Причиной такого позитивного отклонения может быть новый сегмент потребителей товара, не учтенный в ходе маркетингового исследования. Результаты контроля позволяют скорректировать первоначальную цель в направлении увеличения объема продаж либо сокращения срока для достижения ранее поставленной цели.

### *Виды контроля*

Основными видами контроля являются предварительный, текущий и заключительный.

*Предварительный* контроль осуществляется на стадии разработки планов и формирования организационной структуры. Контролируется точность выполнения определенных правил, процедур, инструкций по разработке планов, формированию структуры организации.

*Объектами* предварительного контроля являются:

а) человеческие ресурсы, включая анализ квалификационного, возрастного, профессионального и творческого потенциала исполнителей; отбор специалистов определенных требований (документы, характеристики, например, стаж работы, возраст, образование и т.д.), а также с использованием тестов, собеседования; обучение отобранных;

б) материальные ресурсы, включая выбор поставщиков, потребителей; проверку закупленной продукции на ее соответствие требованиям по качеству; создание запасов, исключающих ажиотаж при закупке;

в) финансовые ресурсы, в первую очередь бюджет, представляющий собой сводку основных источников поступлений и основных направлений расхода средств, гарантирующий хорошую финансовую обеспеченность организации;

г) фактор времени.

*Текущий* контроль включает проверку руководителем результатов работы его непосредственных подчиненных. Главная задача такого контроля - своевременное выявление отклонений фактической траектории (состояния) от плановой (абсолютные и относительные значения) и обеспечение обратной связи.

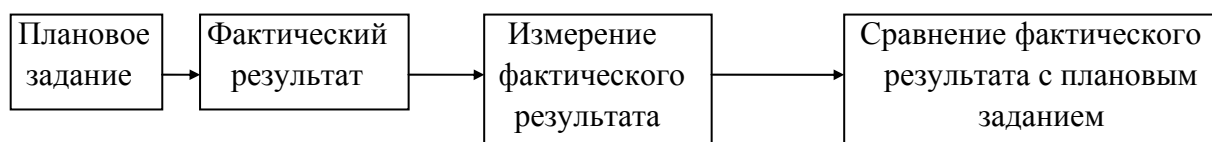


Рис. 16. Схема текущего контроля

*Механические* системы с обратной связью, как правило, *замкнуты*, работают в автоматическом режиме (например, холодильник). *Организационные* системы являются *открытыми*. Здесь отклонения возникают под воздействием внешней среды или управляющей подсистемы. Организационные системы бывают жесткими и адаптивными. Последние способны ослабить неблагоприятные изменения либо использовать благоприятные возможности.

При *заключительном* контроле обратная связь используется после выполнения работ, то есть передается информация о конечном результате. Можно ли при этом исправить выявленные ошибки, внести необходимые коррективы, если работа уже выполнена? Если нет, то зачем тогда *заключительный* контроль?

Информация, полученная в ходе *заключительного* контроля используется в будущих периодах - при повторении сходной ситуации и решаемых задач. При изменении ситуации, решении новых задач также необходимо учитывать уже накопленный опыт. Указанная информация должна быть учтена в организации мотивации исполнителей.

### *Процесс контроля*

Процесс контроля включает *три основные стадии*: установление стандартов, или базы сравнения; сопоставление фактических данных с базой; действия по итогам сопоставления.

Основное требование к стандартам - их определенность по величине (уровню) и времени. При длительном процессе стандарты целесообразно устанавливать с разбивкой по временным периодам.

В процессе контроля используется *непосредственная* (прямая) и *косвенная* оценки. В последнем случае возможны искажения. Например, в структуре потребления населением продовольственных товаров возрастает доля картофеля и хлеба относительно мясных продуктов. Это не всегда обусловлено снижением цен на хлеб и картофель либо любовью населения к этим продуктам. Напротив, цены на картофель и хлеб могут даже возрастать, однако медленнее, чем цены на мясные продукты. Происходит замещение дорогих продуктов более дешевыми. Или другой пример - снижение текучести работников. Что является причиной - улучшение социально-психологического климата в коллективе, повышение степени удовлетворенности работой? Или общий спад в производстве, рост безработицы и страх потерять работу?

*Объектами* контроля на стадии сопоставления могут быть текущие результаты и задел на будущее. Часто эти моменты противоречивы. Например, курс акций определяется по текущим результатам в зависимости от величины выплачиваемых дивидендов. В то же время известно, что акция является свидетельством права собственности акционера на определенную долю имущества организации. И увеличение текущих выплат приводит к замедлению роста стоимости этого имущества.

По результатам оценки и сопоставления необходимо принять решение: что более значимо - ущерб от выявленных отклонений и неиспользованных возможностей или затраты на реакцию по выявленным отклонениям? Поэтому целесообразно оставление определенного “коридора свободы” для контролируемых параметров и реакции на отклонения, выходящие за границы такого “коридора”. Например, общее собрание акционеров вправе принять решение, что всякий ущерб, независимо от его масштабов, является поводом для чрезвычайного собрания акционеров. Однако затраты на проведение собраний могут многократно превышать возможный ущерб.

*Эффективность* контроля может быть определена как отношение эффекта (результата) контроля к затратам на его проведение. Общие затраты включают расходы на измерение, сравнение фактических данных с базовыми и реакцию на выявленные отклонения. Поэтому тотальный контроль, особенно при устаревшем оборудовании, низкой культуре труда, слабой его мотивации будет иметь низкую эффективность. Например, при широкой номенклатуре используемых сырья и материалов затраты на входной контроль очень высоки. Поэтому прово-



дится в основном выборочный контроль качества сырья, материалов и полуфабрикатов. Количественные параметры контролируются на основе текущего учета, инвентаризации.

Полученная на этой фазе информация должна быть доведена до ее потребителей. Ими могут быть руководители, сами работники, аналитические службы, собрания акционеров, налоговые органы, система статистического учета.

## Раздел 3. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

### 3.1. Управление группой

- Формирование групп в процессе функционирования организации.
- Формальные и неформальные группы.
- Основные характеристики неформальных организаций.
- Обеспечение эффективного взаимодействия формальных и неформальных групп.
- Комитеты: необходимость и роль в организации.

#### *Формирование групп в процессе функционирования организации*

Основным объектом изучения в менеджменте являются планомерно, сознательно созданные организации - *формальные организации*. Часто заключительным этапом процедуры формирования таких организаций является их государственная регистрация.

Формальная регистрация является:

- средством, инструментом достижения целей организации и ее участников, удовлетворения их потребностей;
- средой, где осуществляется взаимодействие членов формальной организации.

Рассмотрим *первый аспект*, связанный с удовлетворением потребностей. Они многообразны и образуют сложную систему. Например, в соответствии с классификацией А. Маслоу, выделяются первичные потребности - физиологические, потребность в безопасности и защищенности, а также вторичные - социальные, уважение и самовыражение. Однако всегда ли формальная организация обеспечивает удовлетворение всех потребностей в полной мере? Очевидно, что нет. Более того, профессиональная деятельность в формальной организации может даже актуализировать определенные потребности, в частности - безопасность. Примером здесь является труд моряка, шахтера, милиционера.

*Второй аспект* функционирования организации связан с формированием среды взаимодействия членов организации. Выполнение должностных обязанностей уже требует определенного взаимодействия. Однако всегда ли и в полной мере при этом удовлетворяется потребность всех членов организации в общении? Очевидно, что нет. Или потребность в признании? Ясно, что и здесь важной является оценка не только руководителя и тех членов организации, взаимодействие с которыми обусловлено выполнением должностных обязанностей.

Личность многогранна. И чем больше “граней”, тем более многообразны ее потребности, а следовательно, тем труднее обеспечить их удовлетворение толь-

ко в рамках формальной организации, тем больше оснований для объединения членов организации. Ключевым понятием в анализе взаимодействия членов формальной организации является группа.

Группа - это две и более взаимодействующие и взаимовлияющие личности.

Организация включает различные группы. Ранее уже отмечалось, что организация имеет сложную структуру, которая включает ряд подразделений. Их коллективы также являются группами. Количество и состав групп, их численность определяются основными характеристиками организации, условиями ее функционирования.

### *Формальные и неформальные группы*

Важным основанием классификации групп является способ их возникновения. В соответствии с данным основанием различают формальные и неформальные группы.

*Формальная* группа - группа, специально сформированная руководством посредством организационного процесса. Ее целью обычно является выполнение определенной работы.

Основными типами формальных групп являются:

1. Группа руководителя, включающая руководителя и его непосредственных подчиненных.

2. Рабочая (целевая группа). Она также имеет руководителя, но члены группы имеют более широкие возможности в определении подходов к решению задачи. Это позволяет членам групп удовлетворять потребность более высоких уровней.

3. Комитеты - группы, которым делегированы полномочия для решения конкретной задачи. Комитеты принимают решения коллективно.

*Неформальные* группы - спонтанно возникающие в процессе функционирования организации группы людей, регулярно вступающих во взаимодействие между собой.

Неформальная организация - это ряд взаимодействующих неформальных групп.

Формальные и неформальные группы - ровесники организации. Однако первоначально изучались лишь формальные группы.

Исходным пунктом исследования неформальных групп явились эксперименты Э. Мэйо. В процессе их проведения новое качество общения не только проявилось, но и было изучено. Люди выступали и как члены формальных групп данной организации, и как участники эксперимента. Интерес к его проведению, новизне условий, повышенное и даже завышенное внимание к участникам привели к резкому росту эффективности их работы. Важным аспектом эксперимен-

та стало и изменение формы контроля исполнителей. Предоставление им большей свободы в принятии решений привело к осознанию социальной ответственности за результаты деятельности.

В процессе экспериментов планировалось дать оценку, определить пороговые значения традиционных факторов роста эффективности, учитываемых при организации мотивации, - условий и организации труда, форм и размеров оплаты, видов и форм дополнительного вознаграждения. Реально в процессе эксперимента произошли изменения межличностных отношений, возникли неформальные группы. В этих группах члены организации удовлетворяли свои потребности в принадлежности (участники эксперимента), получении помощи (от руководства, организаторов эксперимента), общении (с участниками, организаторами эксперимента, руководителями организации), защите.

### *Основные характеристики неформальных организаций*

К числу основных характеристик таких организаций относятся:

1. Осуществление *неформального контроля* через установление и поддержание норм общения, поведения, использование мер, санкций.

2. *Отношение к переменам*, включающее:

а) сопротивление переменам, поскольку, например, приход нового руководителя приведет к появлению новых фаворитов; новая технология вызовет изменения в структуре коллектива, возможна потеря рабочих мест;

б) неадекватную оценку последствий перемен, недооценку собственных адаптационных способностей, завышенные представления о требованиях.

3. *Наличие неформальных лидеров*, которые отличаются от руководителя прежде всего механизмом их назначения. Однако руководитель (формальный лидер) и неформальный лидер имеют много общего в средствах воздействия на группу, организацию.

Выдвижение неформального лидера определяется в первую очередь мерой соответствия систем ценностей группы и лидера, а также помощью лидера в достижении целей группы, ее сохранении и укреплении.

Управление неформальной организацией осуществляется по следующей цепочке:

- создание формальной организации, включающее определение системы ценностей членов организации, цели и видов деятельности организации, необходимых для достижения ее целей;

- решение конкретных задач, обеспечивающих достижение целей;

- взаимодействие между исполнителями в процессе решения задач;

- формирование среды общения исполнителей, влияющей на выполнение задач, достижение целей организации;

- воздействие среды общения, а также целей организации на интересы членов формальной организации, удовлетворение их потребностей;
- появление неформальных групп, влияющих на достижение целей формальной организации;
- появление лидера неформальной группы, отражающего систему ценностей членов группы, обеспечивающего достижение целей группы (сохранение и укрепление группы, защиту ее членов);
- возможное негативное воздействие неформальных групп на достижение целей формальных организаций. Оно может заключаться в сопротивлении переменам. Этому способствуют и недостаток либо недостоверность информации, слухи о возможных негативных следствиях перемен (потеря рабочего места, требование повышения уровня квалификационных требований, снижение заработка и т.д.). Ясно, что в этих условиях работники пытаются найти защиту, объединяясь в неформальные группы.

В подобной ситуации руководитель формальной организации должен:

- дать объективную оценку неформальной группы, ее деятельности;
- учесть (по возможности) предложения членов неформальной группы;
- принимать решения с учетом их воздействия на неформальную группу и влияния этой группы на формальную организацию, ее цели;
- привлекать членов неформальной группы к принятию решений;
- оперативно распространять точную информацию.

### *Обеспечение эффективного взаимодействия формальных и неформальных групп*

Повышение эффективности работы групп - одна из ключевых проблем организации.

Основной формой работы формальной группы является *общее собрание*, где принимаются решения.

Эффективность деятельности групп определяется рядом факторов.

1. *Оптимальный размер* группы с учетом особенностей организации. При большой численности группы она разбивается на подгруппы.

2. *Состав группы*. При ограниченности времени для решения проблемы, использования для принятия решений процедуры голосования целесообразно иметь однородный состав (например, из представителей одной специальности). Для экспертной оценки проекта возможно создание группы, разнородной по своему составу.

3. *Групповые нормы*. Их выполнение позволяет рассчитывать на поддержку группы. Из многообразия оснований для классификации норм выделим: отношение к руководству организации и к представлению объективной информации;

значимость принадлежности к организации и коллективного труда; отношение к нововведениям; защита от угроз из внешней среды.

4. *Сплоченность* группы, согласование ее целей с целями организации (например, организация кружков качества, совместного отдыха и т.д.).

Негативным аспектом сплоченности может быть групповое единомыслие, подавление отдельными членами группы своих взглядов, чтобы не выпасть из группы. Единомыслие может перерасти в одномыслие. Без разнообразия вариантов ослабляется стремление к самосовершенствованию.

5. *Конфликтность*, как другой полюс сплоченности, особенно при наличии деструктивных конфликтов.

6. *Статус членов группы*:

- должностное положение;
- формальные признаки (наименование должности, размер кабинета и т. д.);
- опыт;
- общая эрудиция;
- профессиональная подготовка.

7. *Роли членов группы*, включая целевые (отбор задач, распределение ресурсов и поддержание жизнедеятельности групп).

### *Комитеты: необходимость и роль в организации*

Важнейшая характеристика комитетов - наличие делегированных им полномочий для решения определенных задач и групповое принятие решений.

Основные типы комитетов:

1. *Специальный* комитет, создаваемый на определенный срок для достижения конкретной цели. Примером здесь могут быть комитеты для подготовки мероприятий (оргкомитеты фестивалей, научных конференций, семинаров), ликвидации последствий стихийных бедствий, жюри конкурсов, судейские коллегии соревнований и т.д.

2. *Постоянные* комитеты, решающие определенный круг задач. Постоянными комитетами в акционерных обществах являются совет директоров, ревизионная комиссия. В структуре администрации Калининградской области имеются комитеты потребительского рынка, экономики и прогнозирования, развития СЭЗ, образования и науки и т.д. В банках важную роль играет кредитный комитет.

*Формально созданным* комитетам могут быть делегированы линейные или штабные полномочия. Например, совету директоров акционеры делегируют линейные полномочия. Совет директоров может делегировать линейные полномочия председателю правления. В свою очередь председатель правления может делегировать штабные полномочия экспертному совету.

Важную роль в организации могут играть и *неформальные* комитеты. Они обретают власть потому, что отвечают чьим-то интересам. Примером здесь могут быть довольно многочисленные в нашей стране комитеты вкладчиков, инвесторов различных финансовых институтов - инвестиционных фондов, компаний, банков. Под влиянием этих комитетов была принята система мер по компенсации потерь населения от недобросовестной деятельности финансовых институтов.

Применение в управлении комитетов, как и любого другого инструмента, имеет и определенные преимущества, и отдельные недостатки. Следовательно, необходимо определение границ, условий и предпосылок эффективного применения комитетов.

Применение комитетов может быть *эффективно* в следующих ситуациях:

1. Необходимо решение многоплановой проблемы, требующей междисциплинарного подхода. Здесь комплексный, всесторонний анализ проблемы может быть поручен консультативному комитету. Другой подход - когда имеются различные варианты решения комплексной проблемы и руководитель осуществляет выбор варианта на основе заключения экспертного комитета.

2. Комитеты могут быть использованы при принятии непопулярных решений. Типичный пример - решение суда присяжных.

3. Использование комитетов позволяет обеспечить участие членов коллектива - потенциальных исполнителей - в разработке и принятии решений.

4. Эффективным может быть использование комитетов для координации деятельности крупных комплексов. Примером может быть создание комитета - Совета директоров Калининградрыбпрома. Членами комитета являются руководители самостоятельных организаций рыбопромышленного комплекса: рыбодобывающих, транспортных, перерабатывающих, обеспечивающих.

6. Комитеты могут использоваться и в целях рассредоточения власти. Примером здесь является требование к подписанию финансовых документов руководителем и главным бухгалтером.

Ясно, что применение комитетов в управлении может иметь и определенные негативные моменты. Причинами *неэффективного* применения комитетов могут быть:

1. Отсутствие четкого описания полномочий и обязанностей комитетов. Поэтому при создании комитета необходимо обосновать:

- цель создания комитета, например, обоснование предложений для руководства, оценка различных вариантов решения проблемы, принятие решения по сложной проблеме и т. д.;

- объем ресурсов, необходимый для достижения поставленных целей;

- критерии оценки деятельности комитета;

- полномочия комитета, ограничения его деятельности, в том числе по времени.

2. Неправильное определение численности и структуры комитета. Например, для проведения экспертизы в состав экспертного комитета могут быть включены эксперты различных специальностей. В состав жюри соревнований входят специалисты одного профиля.

3. Неэффективное использование рабочего времени. Распределение осуществляется с учетом важности решаемых задач, неопределенности условий, значимости для достижения целей организации.

4. Комитет, группа принимают и выполняют решения медленнее, чем один компетентный руководитель.

5. Коллективные решения не всегда более эффективны, чем индивидуальные. Часто они являются результатом компромисса, который достигается на среднем уровне. Принятие коллективных решений может не заинтересовать отдельных членов коллектива в выявлении и учете всех возможных альтернатив.

6. Коллективное управление, наконец, требует и больших затрат, особенно при большом числе членов комитета.

### **3.2. Руководство, полномочия и власть**

- Общая характеристика полномочий.
- Типы полномочий.
- Распределение полномочий.
- Влияние и власть.
- Основа и формы власти.
- Убеждение и участие.

#### *Общая характеристика полномочий*

*Руководство* - это способность руководителя оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Руководство может рассматриваться на *трех основных* уровнях: организацией в целом, конкретной группой, отдельным работником. Ясно, что на каждом уровне имеется существенная специфика деятельности руководителя по обеспечению своего влияния. Общим же моментом является то, что это - руководство людьми, влияние на людей, их деятельность, мотивацию, ценности, нормы поведения, убеждения, удовлетворение потребностей.



Для обеспечения такого влияния на группы и отдельных членов организации руководитель располагает полномочиями.

*Полномочия* - это ограниченное право лица, занимающего конкретную должность, принимать определенные решения для достижения целей организации.

Характеристика полномочий включает описания:

- субъекта полномочий - менеджера, занимающего определенную должность;
- содержания полномочий - принятие конкретных решений;
- объектов принимаемых решений, в частности, использование ресурсов, определение сроков и способов выполнения работы, достижения целей;
- критериев достижения поставленных целей, оценки полученных результатов;
- ограничений при принятии решений.

К *внутренним* ограничениям можно отнести объем ресурсов, которыми располагает организация и которые выделены для достижения поставленных целей; сроки решения задач; ограничения по способам использования ресурсов и т.д. К *внешним* ограничениям могут быть отнесены правовые, экологические, социальные ограничения принятия определенных решений.

Механизмом включения в процесс управления работников, находящихся на различных уровнях структуры, является *делегирование полномочий*. Основное требование эффективного делегирования - это соответствие полномочий решаемым задачам.

У менеджеров-практиков разговоры о том, как эффективно выполнять функции управления, вызывают скуку. Общепринятое мнение: главная проблема - недостаток полномочий. Однако ключевая проблема - не только получить оптимальный объем полномочий, но и эффективно ими распорядиться. И в первую очередь - эффективно делегируя их своим непосредственным подчиненным. Делегирование полномочий превращает их носителя в руководителя.

Полномочия делегируются для того, чтобы получивший их исполнитель имел возможность (условия) для выполнения своей части общей работы. Однако организация - сложная система. Ее цель будет достигнута, если все звенья организации выполняют свою работу. Поэтому широкое распространение в управлении целостными системами получил *принцип единоначалия*, наиболее рельефно проявляющийся в армии. Единоначалие - это не возможность для руководителя делать все, что он захочет. Это прежде всего его ответственность за все, что происходит в руководимой им организации. Для того, чтобы руководитель мог обеспечить достижение цели, решение необходимых задач, он получает необходимые полномочия. Таким образом, важная сторона процесса делегирования полномочий связана с ответственностью.

*Ответственность* это обязательство решить определенные задачи, выполнить работу, имея необходимые полномочия.

Чем больше задач, чем они сложнее, тем выше ответственность. Следовательно, тем больше необходимо полномочий и тем выше вознаграждение исполнителя.

*Делегирование полномочий* - двусторонний процесс, включающий их передачу и принятие. Исполнитель принимает определенные полномочия, а вместе с ними и определенную долю ответственности. Руководитель делегирует (передает) определенные полномочия, но не снимает с себя ответственность за реализацию делегированных полномочий. Независимо от объема делегированных полномочий, руководитель отвечает за весь комплекс проблем, решение которых входит в его функциональные обязанности.

Руководитель делегирует полномочия только своим непосредственным подчиненным. При этом необходимо учитывать следующие *виды ограничений делегирования*.

1. Руководитель может делегировать только те полномочия, которые он имеет.

2. Внутренние ограничения делегирования определяются стратегией, процедурами, правилами организации, должностными обязанностями руководителя и исполнителя.

3. Внешние ограничения включают два вида. Первый вид определяется существующей нормативной базой. Например, общее собрание акционеров - высший орган управления в акционерном обществе - может делегировать часть своих полномочий совету директоров, а совет директоров - президенту. Однако в соответствии с Гражданским Кодексом Законом об акционерных обществах ряд полномочий не может быть делегирован.

Другой пример ограничений - существующая нормативная база регулирования использования ресурсов, находящихся в собственности организации, в частности, формирования издержек, использования денежных средств.

Второй вид внешних ограничений - это социальные ограничения. В одних случаях такие ограничения поддерживают полномочия, в других - оказывают противодействие. Например, регулировщик имеет полномочия регулировать автомобильные и пешеходные потоки. Если у населения соблюдение правил дорожного движения - обычай, норма, то цель достигается и без усилий со стороны регулировщика.

Необходимо различать полномочия и власть. *Власть* руководителя - это то, что он реально может сделать. Полномочия определяют, что руководитель имеет право делать.

Например, в акционерном обществе вся полнота полномочий - у общего собрания акционеров. Однако реальная власть - у исполнительного органа - прав-

ления. И если правление работает плохо, не обеспечивает дивидендов, то собрание может лишь назначить новое правление.

### Типы полномочий

При построении организации в ходе организационного процесса выделялись *линейные и штабные подразделения*.

Руководители линейных подразделений имеют линейные полномочия. В результате их делегирования формируется *иерархия уровней управления*, по которой передается цепь команд (сверху вниз) и отчетная информация (снизу вверх).

Деятельность по реализации полномочий линейных подразделений организации, то есть линейных полномочий, характеризуется содержанием проблемы и системой взаимосвязей. Существенное значение имеет психология общения. Можно говорить об интегративном характере деятельности по реализации линейных полномочий. Этой интегративной деятельности предшествует аналитическая деятельность, выполняемая штабными подразделениями организации.

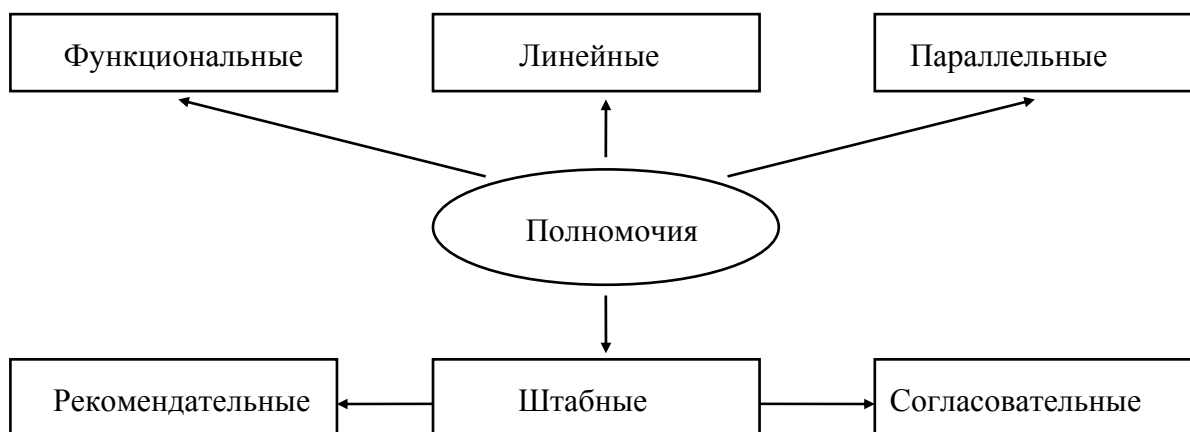


Рис. 17. Виды полномочий

Штабные подразделения первоначально возникли в армии и государственных органах. Позднее они появились в крупных производственных, торговых, финансовых и некоммерческих - профсоюзах, общественных и религиозных организациях. Формирование штабных структур обусловлено внутренними и внешними причинами.

*Внешние* причины связаны с усложнением внешней среды, усилением ее комплексного воздействия на организацию. Это - интернационализация экономики, развитие научно-технического прогресса и создание современных технологий, усиление правового (в том числе и на международном уровне) регулиро-

вания деятельности организаций, возрастание влияния общественности на деятельность организации.

*Внутренние* причины связаны с развитием самих организаций. Это рост масштабов организации, численности занятых, увеличение разнообразия и усложнение решаемых задач вследствие диверсификации производства, неопределенности условий принятия решений, динамизма внешней среды и т.д.

Многообразие внешних и внутренних условий отвечают различные *типы административного (штабного) аппарата*.

*Консультативный* (постоянный или временный) аппарат создается для решения проблем, требующих специальной квалификации. Часто это приглашенные эксперты из академических центров или консультационных фирм. Сфера деятельности консультантов - новые технологии, повышение квалификации, право, аудит, экология, психология.

*Обслуживающий* аппарат обеспечивает оказание услуг организации и ее подразделениям, в первую очередь - основному производству. Это правовое, бухгалтерское, информационное обслуживание и т.д.

*Личный* аппарат руководителя может включать помощников, советников, секретарей.

Основными *типами штабных полномочий* являются:

- *рекомендательные*, когда к штабным подразделениям обращаются руководители линейных подразделений за советом, справкой, помощью. Получив рекомендацию штабного подразделения, руководитель самостоятельно принимает решение. Здесь основным методом воздействия штабных подразделений на принятие решений является убеждение линейных руководителей. Линейные руководители могут и не обращаться к специалистам штабных подразделений;

- *обязательное согласование* решения, принимаемого линейным руководителем со специалистами штабного аппарата. Примером здесь может быть согласование приказа руководителя с представителями юридической и финансовой служб организации. Однако рекомендации штабных подразделений не обязательны для линейного руководителя;

- *параллельные* полномочия - право штабного аппарата отклонить решение, принятое линейным руководителем. Например, совет директоров может отменить решение, принятое президентом акционерного общества. Одна из целей установления таких полномочий - сбалансирование ветвей власти;

- *функциональные* полномочия как единство линейных и штабных полномочий. Такими полномочиями обладает высший руководитель организации;

- *линейные* полномочия внутри штабного аппарата. Такие полномочия имеют место в больших штабных аппаратах.

### *Распределение полномочий*

Конкурентоспособность организации в значительной мере зависит от эффективного распределения полномочий по уровням управления. Руководитель организации имеет полномочия для принятия решений по любым вопросам. Однако он не может быть достаточно компетентным для решения всех задач. Руководитель часто не имеет времени и сил для эффективного решения всех задач, выполнения всех работ. Эти два момента определяют необходимость делегирования полномочий.

Сложность эффективного распределения полномочий связана с выполнением задач линейных и штабных подразделений и определением конкретных компетентных исполнителей. При делегировании круг исполнителей существенно расширяется. Конечный результат работы организации будет достигнут только в том случае, если все исполнители решат поставленные им задачи. Поэтому необходимо, во-первых, обеспечить распределение управленческой работы по уровням иерархии и, во-вторых, координировать деятельность всех исполнителей.

Оптимизация распределения управленческих работ по уровням управления связана с определением *нормы управляемости* руководителей различных уровней, то есть количества исполнителей, непосредственно подчиненных данному линейному руководителю.

На норму управляемости на определенном уровне управления влияют следующие характеристики:

- внешней среды данной организации - динамизм, сложность, неопределенность информации;
- организации как единой системы - характер (устоявшаяся или созданная на короткий срок), масштаб, сложность, миссия, цели и т.д.;
- конкретного уровня управления - характер решаемых задач, способности и стиль управления руководителя, характеристики подчиненных.

Координация деятельности исполнителей, организация контроля, мотивации, развитие персонала являются важнейшими *задачами руководителя*. Часто эти задачи не могут быть делегированы.

Причинами нежелания руководителей делегировать задачи и полномочия для их решения подчиненным являются:

1. Заблуждение, что руководитель сделает работу лучше подчиненного.
2. Отсутствие способности руководить, определять приоритеты развития, вычленять задания для исполнителей.
3. Отсутствие доверия к подчиненным.
4. Боязнь риска, а следовательно - ответственности за возможные ошибки исполнителя.

5. Отсутствие обратной связи и оперативного контроля за ходом работы исполнителей.

Причины, по которым подчиненные неохотно принимают полномочия:

1. Нежелание самому решать проблему.
2. Боязнь критики за возможные ошибки.
3. Недостаток ресурсов, информации, мотивации или уверенности в себе.
4. Убеждение исполнителя, что работы у него уже слишком много.

Ключевая задача руководителя - не выполнение совокупности конкретных управленческих работ, а формирование и развитие организации для реализации ее миссии, достижения целей. Важным направлением развития организации, ее персонала является повышение эффективности распределения полномочий. Этому способствуют:

1. Повышение квалификации исполнителей и руководителя, в частности, в области эффективного делегирования полномочий.

2. Совершенствование основных функций управления - стратегического планирования, организации, мотивации, контроля. Эффективное делегирование позволяет исполнителям и руководителям удовлетворять потребности высших уровней - в уважении и самовыражении.

3. Соблюдение ряда принципов делегирования:

- достаточности ресурсов (в том числе и информационных), выделяемых исполнителю для решения поставленных перед ним задач;
- соответствия объема полномочий исполнителя делегированной ему ответственности;
- нарастающей трудности передаваемой ему работы;
- эффективной обратной связи;
- стимулирования принятия дополнительной ответственности. Вознаграждение должно быть, по мнению исполнителя, адекватным ответственности.

### *Влияние и власть*

Для реализации планов, обеспечивающих достижение целей организации, необходимо эффективное влияние на членов организации.

*Влияние* - это изменения в поведении, отношениях, оценках, действиях одного человека под воздействием поведения другого.

*Субъектами* влияния в организации являются: по вертикали - руководители и подчиненные; по горизонтали - коллеги; вне организации - потребители и поставщики, конкуренты, государственные и общественные органы и т.д.

*Формы и инструменты* влияния различны: от “слезной мольбы до бомбы”. Например, руководитель влияет на подчиненных через установление заданий и вознаграждения, делегирование полномочий и предоставление ресурсов. Подчи-

ненные оказывают влияние на руководителя через неформальные контакты, предоставляемую информацию, предложения по совершенствованию организации.

Ученые, писатели, общественные деятели могут оказывать значительное влияние на людей. Часто они при этом не занимают руководящих должностей и оказывают влияние через идеи, концепции, разделяемые в обществе ценности и идеалы. Такое влияние может быть очень сильным, достаточно вспомнить, например, деятельность религиозных проповедников.

В организации для достижения ее целей необходима скоординированная деятельность многих людей. Для обеспечения такой деятельности необходимо полное и точное выполнение решений, принимаемых руководителем. Полномочия руководителя дают ему право принимать решения.

*Власть* - это возможность действовать и способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей в целях достижения целей организации.

Власть используется также для расширения влияния, получения новых полномочий и ресурсов.

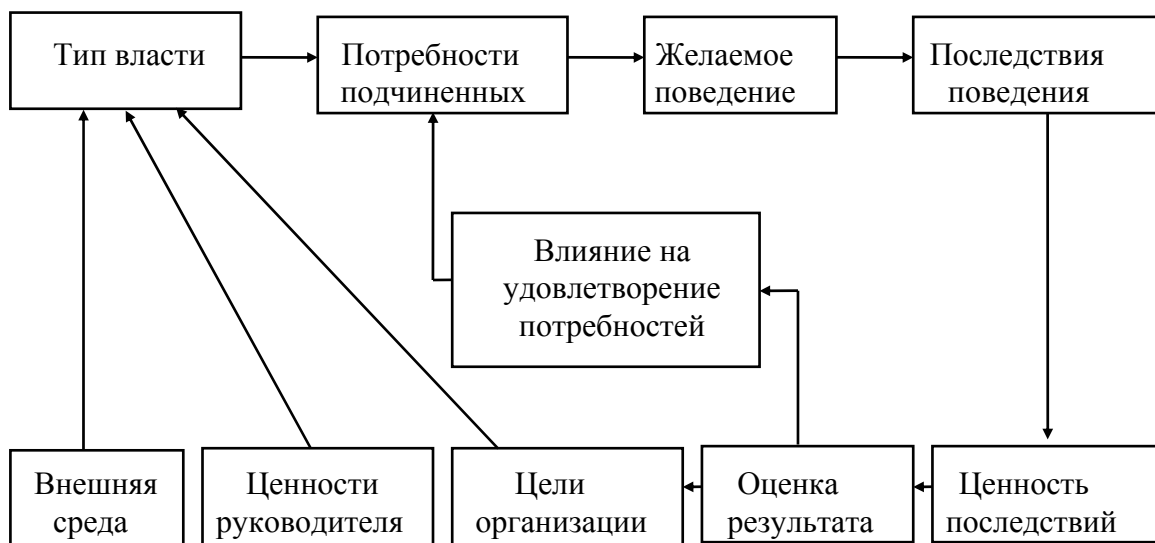


Рис. 18. Модель влияния руководителя на подчиненного

Принимая решение и проводя его в жизнь, руководитель не должен доводить дело до конфликта с подчиненными. Власть руководителя не безгранична. Оптимальной является ситуация, когда руководитель решает проблему, обладая достаточной властью, но не применяет ее, особенно принудительные формы воздействия. Модель влияния руководителя представлена на схеме (рис. 18).

Власть руководителя зависит от ряда факторов, в том числе от его формальных полномочий, личностных качеств руководителя и подчиненного, реального влияния руководителя на подчиненного, конкретной ситуации.

Например, в акционерном обществе рабочие подчинены генеральному директору. Однако в процессе приватизации рабочие стали акционерами своего предприятия. И в этом качестве они решают вопросы, связанные с руководством обществом, в частности - о назначении генерального директора.

*Баланс власти* возможен в форме компромисса между руководителем и подчиненными. Руководитель “не замечает”, например, нарушений дисциплины подчиненными. Подчиненные оказывают руководителю дополнительные услуги, предоставляют информацию, в том числе неформальную. И чем больше услуг, ресурсов получает руководитель, тем сильнее его зависимость от подчиненных.

### *Основа и формы власти*

Важнейшими *характеристиками* власти являются ее основа (характер) и форма (источник). Различные формы власти в зависимости от ее основы могут быть объединены в три группы (см. табл. 3).

*Таблица 3*

### **Основные формы власти**

Основа власти	Формы власти
Организационная	Принуждение; вознаграждение; законная власть
Личностная	Эксперта; примера; потребность во власти
Личностно-организационная	Власть на информации; власть связей; право на власть

Формы власти, имеющие *организационную* основу, применяются наиболее широко.

Власть, основанная на *принуждении*, может осуществляться через физическое насилие или факторы экономического принуждения. Это может быть страх полной потери работы или перевода на неполную рабочую неделю, отсутствие продвижения по служебной иерархии, отказ в повышении заработной платы.

Использование принуждения может приводить к компромиссу руководителя и исполнителя. Например, в целях обеспечения выживания организации рабочие места не сокращаются в обмен на уступки исполнителей - согласие перейти (в том числе временно) на неполную рабочую неделю, на другое рабочее место, в другую смену и т.д.



Достижение цели возможно через давление на самолюбие подчиненных - вплоть до их унижения. Однако необходимо учитывать слабость и ограниченность воздействия на работников через страх. Последний может заставить работников подделывать документы, искажать представление о ситуации. Отсюда - либо принятие неоптимальных решений из-за недостоверности информации, либо дополнительные затраты на контроль, в том числе и информации.

К ослаблению власти через принуждение приводят нереализованные наказания или наказания, не дифференцированные по результатам работы.

В анализе власти через *вознаграждение* необходимо учитывать следующие моменты.

1. Вознаграждение должно быть связано с удовлетворением активной и сильной потребности исполнителя.

2. Исполнитель должен быть уверен, что выполнение задания приведет к объявленному размеру вознаграждения.

3. Необходимо определить порог чувствительности вознаграждения. Его размер должен быть достаточно значимым для исполнителя и адекватен затраченным усилиям (по оценке не только руководителя, но и исполнителя).

4. Требуется обеспечить адекватность вознаграждения исполнителя и затраченных им усилий по сравнению с другими исполнителями. Важно учитывать и психологические ограничения власти через вознаграждение. Так, выполнение работы вдвое-втрое большей, чем другими работниками, может привести к пересмотру нормативов оценки, их повышению. Как следствие - ухудшение политического климата в коллективе.

Власть через вознаграждение предъявляет высокие требования к руководителю, в частности, по точной и объективной оценке меры вклада отдельных исполнителей в достижение общей цели. Руководитель не всегда располагает и достаточными возможностями и ресурсами. К ослаблению власти через вознаграждение приводит поощрение при невыполнении задания.

*Законная* власть формируется через правовые процедуры. Действенность ее в значительной мере определяется не только легитимностью и строгостью мер воздействия, но и уровнем культуры подчиненных. Законная власть связана с традициями и часто опирается на них. Реализация законной власти также осуществляется через определенные процедуры, в первую очередь связанные с принятием решений. Принятие решения - сложный и часто длительный, многоступенчатый процесс. Все его участники, а не только лицо, принимающее окончательное решение, являются носителями законной власти.

Законная власть в определенном смысле интегрирует власть, основанную на принуждении и вознаграждении, но не сводится только к ним. Это еще и власть над ресурсами, право принятия решений по другим вопросам.

Формы власти, имеющие *личностную* основу, неотделимы от носителя власти и, как правило, не зависят от статуса, занимаемой должности.

Власть *эксперта* основывается на компетентности руководителя. Компетентность определяется рядом факторов - талантом, общим образованием и профессиональной подготовкой, опытом. Ограниченность власти эксперта обусловлена специализацией в знаниях, а также необходимостью для руководителя постоянно подтверждать свою высокую квалификацию.

Властью *примера* обладают руководители, влияющие на поведение подчиненных благодаря своей привлекательности, выдающимся личным качествам, стилю общения. Анализ таких харизматических личностей показывает, что они, как правило, излучают позитивную энергию, уверенно держатся перед подчиненными, имеют независимый характер, положительно оценивают восхищение собой. Они часто имеют внушительную внешность (но не обязательно высокий рост), обладают риторическими способностями - их обращения созвучны мыслям и чувствам слушателей.

*Потребность* во власти также может стать источником власти. Такую потребность, проявляющуюся в необходимости оказывать влияние на других, имеют все люди. Однако ее сила, актуальность существенно различаются. В обостренной форме эта потребность проявляется у лиц, страдающих невротическими отклонениями. Возможен и “здоровый карьеризм” у людей, имеющих позитивную мотивацию.

Проявляется эта форма власти в настойчивом желании давать рекомендации, оказывать помощь, строить интриги и т.д.

Последнюю группу образуют формы власти, имеющие *смешанную организационно-личностную* основу.

Власть на *информацию* может иметь организационную основу, когда доступ к этой информации руководитель получает по должности. Например, руководители цехов, отделов предприятия получают нормативные документы, участвуют в различных совещаниях, семинарах, где получают различную информацию. Значительной властью на информацию обладает личный аппарат руководителя организации - помощники, советники, секретари.

Власть на информации может иметь и личностную основу, когда доступ к информации обусловлен не должностью, а личными контактами, аналитическими способностями человека. Так, дружеские отношения с руководителем, способность сопоставлять и анализировать информацию повышают уровень информированности носителя этой власти.

Власть *связей* также имеет двойственную основу. Ясно, что чем более высокую должность занимает руководитель, тем шире круг контактов, тем больше возможностей для установления и поддержания связей. Личностная основа такой власти может исходить и не из реальных связей. Более важно, чтобы те, на

кого оказывается влияние, воспринимали эти связи как реальные. Типичный пример здесь - родственные связи. Например, руководитель группы может быть женат на дочери президента фирмы. Руководитель отдела, в состав которого входит группа, всегда будет учитывать связь своего начальника и своего подчиненного, хотя влияния здесь может не быть.

*Право на власть* предполагает организационную основу - наличие определенной должности в организации. Формально руководители, занимающие одинаковые должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует предоставленные ему права в пределах своих способностей, которые очень индивидуальны. Признание этого права подчиненными зависит и от эффективного применения других форм власти - принуждения, вознаграждения, эксперта и т.д.

### *Убеждение и участие*

Осуществление любого типа власти предполагает определенную *реакцию подчиненного* - от покорности руководителю, полной зависимости (власть на принуждении) до восхищения и подражания (власть примера). Однако во всем спектре возможных типов власти имеется общее качество - это отношения субъектов двух уровней - руководителя и исполнителя.

Изменение этих субъектов, а также среды, в которой реализуется власть, все чаще приводит к тому, что только власти, даже при ее эффективном использовании, уже недостаточно для достижения целей организации.

Сближение уровней образования руководителей и исполнителей, рост доходов и полное удовлетворение базовых потребностей исполнителя, рост размеров организаций, усложнение их структуры и технологий, социализация и компьютеризация менеджмента, использование новых управленческих технологий - эти и другие факторы обусловили недостаточность традиционных форм влияния, их неадекватность качественному изменению внешней среды.

Использование традиционных форм влияния предполагает определенный диапазон восприятия задания исполнителем - от полного неприятия (но исполнения под воздействием принуждения) до горячего желания выполнить задание с максимальной эффективностью.

Для того, чтобы исполнитель выполнил задание с максимальным желанием, задействуя все возможности, необходимо использовать и такие формы влияния, как убеждение и участие.

*Убеждение* - это эффективная передача руководителем своей точки зрения исполнителю при помощи различных аргументов.

Для того, чтобы влияние через убеждение было эффективным, руководитель должен отвечать ряду требований. К числу таких требований можно отнести:

- соответствие аргументации сложности проблемы и уровню исполнителей;

- соответствие задач, которые должны решить исполнители, их ценностям, целям, нормам;

- привлекательность личностных качеств руководителя, доверие ему, убежденность в его высокой компетентности.

Слабые стороны влияния через убеждение проявляются в том, что его воздействие сравнительно медленно, неопределенно, однократно и требует больших усилий.

Усилению воздействия убеждения способствует его применение в сочетании с другими методами влияния. При этом обеспечивается их взаимоусиление.

Путем убеждения могут быть получены результаты, которых нельзя достичь другими методами при имеющихся условиях. Типичным примером здесь могут быть избирательные компании. Деятельность, часто бескорыстная, тысяч убежденных сторонников предвыборных программ или известных лидеров может быть более результативна, чем усилия специализированных организаций, располагающих значительными средствами, квалифицированными специалистами.

*Участие* - это включение исполнителя в процесс подготовки и принятия решения.

Любая проблема многопланова. Включение исполнителя в процесс принятия решения позволяет выявить новые возможности конкретной ситуации, способы решения проблемы. Усиливается творческий характер труда исполнителя. Возникает возможность удовлетворения исполнителем потребностей более высокого уровня. В результате эффективность работы возрастает. Классическим примером здесь может быть результат Хотторнского эксперимента, когда рост эффективности труда работников был обусловлен в первую очередь вниманием к участникам эксперимента.

Для достижения целей организации руководитель может использовать различные способы влияния. Их диапазон очень широк - от навязывания исполнителю работы, используя методы принуждения, до принятия вместе с исполнителем решения, реализация которого обеспечит удовлетворение его наиболее значимых потребностей. В первом случае со стороны исполнителя не исключен саботаж выполнения решения.

Однако и убеждение исполнителей, и тем более участие в принятии решений не получили широкого распространения. Это обусловлено рядом причин.

1. Недостаточная готовность руководителей "поделиться властью". Убеждение исполнителя, а тем более его участие в принятии решений означает признание руководителем определенной доли власти исполнителя, его права влиять на принятие решений. Ответственность же за принимаемые решения, независимо от механизма принятия, несет руководитель.

2. Недостаточная готовность исполнителя. Участие в управлении усиливает творческий характер труда исполнителей. Им предоставляется определенная

свобода, право выбора, а следовательно, и ответственность. Однако не все исполнители охотно принимают ответственность.

3. Сравнительная ограниченность сфер, где участие исполнителей в принятии решений будет эффективно. В первую очередь это вопросы экономии ресурсов, повышения качества продукции, совершенствования мотивационного механизма.

### 3.3. Лидерство

- Общая характеристика лидерства.
- Личностный подход.
- Поведенческий подход.
- Ситуационный подход.

#### *Общая характеристика лидерства*

<p><i>Лидерство</i> - это способность влиять на личности и группы, направляя их деятельность на достижение цели.</p>
--

Достижение целей организации определяет и деятельность руководителя. Однако руководитель и лидер - не тождественные понятия. Руководитель может быть и лидером, но в то же время лидер может не являться руководителем всей организации либо вообще не занимать руководящей должности. Руководитель и лидер имеют общие характеристики: между ними и другими членами организации устанавливаются и поддерживаются отношения доминирования и подчинения. И руководитель и лидер используют различные средства влияния. В идеале либо лидера должны назначить руководителем, либо руководитель должен стать лидером. Для практического воплощения этого требования необходима характеристика лидерства, которая может быть получена в ходе его сравнительного анализа с руководством.

1. Руководство может осуществлять “коллективный руководитель” - коллегиальный орган управления. Лидерство всегда персонифицировано, связано с личностью руководителя.

2. Цели руководителя и исполнителя могут быть не согласованы. В этом случае используются формы власти, имеющие организационную основу. Цели лидера должны согласовываться с целями его последователей.

3. Руководителя организации назначает ее учредитель. Например, акционеры назначают президента общества, правительство - руководителей государственных организаций. Лидером становятся - в первую очередь благодаря особым качествам личности, используемым ею формам влияния на других.

4. Руководитель воспринимает структуру организации как данную и в течение своей карьеры стремится обеспечить максимально быстрое свое продвижение по ступеням иерархии, достигая ее вершины в преклонном возрасте. Как отмечал Р. Таунсенд, современный руководитель высшего ранга, истощенный борьбой за “место под солнцем”, падает в изнеможении, как только достигает вершины, и засыпает мирным сном. Лидер, как правило, оказывает мощное влияние на формирование организации.

5. Руководитель должен направлять деятельность подчиненных. Правда, исследователи оценивают такое направляющее воздействие весьма скептически. “Большинство современных иерархий, - отмечают Питер и Халл, - настолько отягощены правилами и традициями, настолько связаны общественными законами, что даже руководители самого высокого ранга никуда и никогда не ведут за собой, если понимать руководство как указание направления движения и его скорости. Они просто следуют прецедентам, слушаются предписанных им правил поведения и идут во главе толпы. Подобные руководители управляют лишь в том смысле, что и фигура на носу управляет кораблем.”

Лидер увлекает за собой своих последователей. Значит, он должен отвечать более высоким требованиям, руководствоваться не только узко прагматическими ценностями. Настоящее лидерство - благодать для последователей и тяжкое бремя для лидера.

6. Руководитель может использовать различные формы влияния и власти, в том числе и имеющие организационную основу. Лидер, особенно не занимающий руководящей должности, сравнительно ограничен в применении, например, принуждения. В большей мере он должен полагаться на власть эксперта, использовать свои харизматические данные.

7. Руководитель, как правило, широко известен. И чем более высокий пост он занимает, тем шире его известность. Иное дело с лидером. Р. Таунсенд приводит очень интересную цитату Лао-Цзы. “Что же касается наилучших лидеров, то люди и не подозревают об их существовании. Затем идут лидеры похуже, этих люди хранят и почитают. Затем идут руководители, которых люди боятся; и, наконец, те, которых ненавидят.

Когда лидер завершил свое самое лучшее дело, люди говорят: “Мы это сделали сами!” Может быть, поэтому Р. Таунсенд скептически замечает: “Боюсь, что лидерство становится забытым искусством” (Таунсенд Р. Секреты управления, или Как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижения прибыли. М., 1991. С.46).

Существенное влияние лидерства на успех организации обусловило интерес исследователей к этой проблеме. В настоящее время сформировались три основных подхода к анализу лидерства (см. рис. 19).

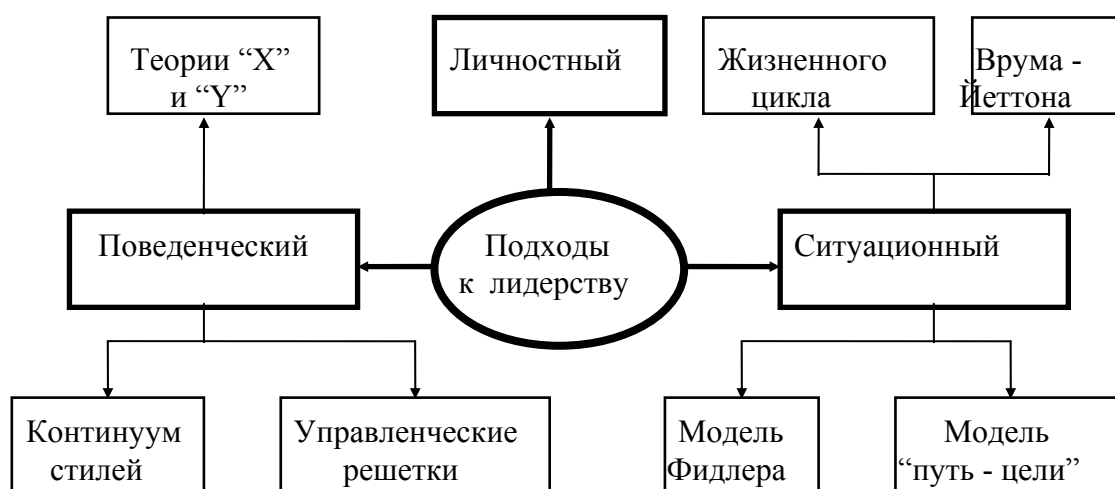


Рис. 19. Основные подходы к лидерству

### *Личностный подход*

Лидерство имеет ярко выраженную личностную основу. Поэтому его первые исследователи анализировали личностные качества руководителей, добившихся выдающихся успехов, либо лидеров, которые не занимали определенной должности, но оказали существенное влияние на большие группы людей. Анализ роли личности в истории можно считать исходным пунктом исследования лидерства. Важнейшая задача здесь - выяснение перечня и оптимального сочетания личностных качеств, обеспечивающих эффективное лидерство. Такими качествами являются внешность, общее и специальное образование, уровень интеллекта, профессиональный опыт. Однако не все известные лидеры обладали этими качествами в равной степени. Важно учитывать и соотношение личностных качеств лидера и других членов группы. Например, если в группе имеется несколько человек с ярко выраженной потребностью во власти, то неизбежны конфликты и руководство вряд ли будет эффективным.

История дала много ярких примеров влияния личности на важные события и процессы. В некоторых случаях можно было проследить прямые связи между наличием у лидера определенных качеств, принимаемыми им решениями и успехом организации.

Однако это еще не доказывает, что наличие определенных характеристик у личности сделает ее лидером. В конкретных ситуациях особую значимость могут иметь различные качества личности. На стиль руководства влияют и другие факторы, в частности, организационные условия, условия постановки конкретной задачи, характеристики и состояние внешней среды.

Поэтому развитие теории лидерства пошло по пути расширения перечня изучаемых факторов. Вначале это были характеристики, не отделимые от самой личности. Позднее стали исследоваться качества личности лидера, которые проявляются в его поведении, во взаимоотношениях лидера и других членов организации.

### *Поведенческий подход*

Центральная проблема данного подхода - анализ поведения лидера по отношению к другим членам организации, обеспечивающего необходимое влияние на их деятельность.

В рамках поведенческого подхода наибольшее распространение получили теории “Х” и “У” Д. Мак-Грегора, континуума стилей К. Левина и Р. Лайкерта и управленческие решетки (университета штата Огайо и Р. Блэйка и Д. Мутона).

В теории Д. Мак-Грегора основными факторами, влияющими на поведение лидера, являются его цели, ценности, предпочтения, а также представления лидера о членах группы. В зависимости от этих факторов Д. Мак-Грегор рассматривает поведение автократичного (теория “Х”) и демократичного (теория “У”) лидеров.

*Автократичный* руководитель считает, что для подчиненных труд - тяжелое бремя и они стремятся уклониться от работы. В этой ситуации руководитель должен принуждать исполнителя к труду. В соответствии с представлениями *демократичного* руководителя, труд для исполнителя - естественная потребность, и он охотно принимает задания. Поведение руководителя должно быть направлено на создание условий для выполнения работы и мотивацию исполнителей.

Другая характеристика в анализе поведения руководителей - отношение исполнителей к принятию ответственности.

*Автократичный* руководитель считает, что у подчиненных нет честолюбия и они стремятся уклониться от ответственности. Задача руководителя - детальная регламентация деятельности исполнителей. *Демократичный* руководитель исходит из приобщенности членов организации к ее целям. Поэтому исполнители охотно берут на себя ответственность, и задача руководителя - эффективно делегировать полномочия.

В теории К. Левина выделяется три стиля руководства - по критерию концентрации полномочий. *Авторитарное* руководство характеризуется полной концентрацией полномочий у руководителя. *Демократичное* - распределением ответственности и участием членов группы в управлении. *Либеральный* руководитель принимает минимальное участие в принятии решений. Далее рассматриваются характеристики каждого из стилей по таким параметрам, как объем рабо-



ты, выполняемой группой, характер работы (результатов), мотивация, отношения в группе, оценка стиля руководства членами группы.

*Р. Лайкерт* предложил другие критерии для классификации стилей лидерства.

Первый критерий раскрывает *приоритеты руководителя* - его ориентацию:

- а) только на работу, достижение целей, получение результатов;
- б) только на человека.

Ясно, что такое деление условно, точнее говорить о преобладающей ориентации.

Второй критерий - *характер взаимодействия* руководителя и подчиненных при принятии решений.

Авторитарный руководитель принимает решения самостоятельно. Эксплуаторско-авторитарный стиль предполагает опору на принуждение, а благосклонно-авторитарный - преимущественно на вознаграждение.

Демократический стиль может основываться на учете мнений исполнителей (консультативно-демократическое руководство) либо на участии исполнителей в принятии решений.

Дальнейшее развитие поведенческого подхода к анализу лидерства проявлялось в переходе к двумерным классификациям стилей.

В университете штата Огайо исследовали влияние руководителя через *анализ структурирования задачи и внимания к подчиненным*. Каждая из этих характеристик имеет два качественных уровня - низкий и высокий. Таким образом, четыре возможных комбинации элементов дают четыре стиля руководства. *Р. Блэйк и Д. Мутон*, по сути, лишь детализировали этот подход, введя девятибалльную шкалу для двух критериев - степени *учета интересов* людей и меры *достижения цели* организации.

При демократическом, ориентированном преимущественно на человека стиле руководства исполнители испытывают большую, чем при других стилях, удовлетворенность работой. Высокая удовлетворенность работой приводит к росту производительности труда исполнителей, а следовательно, увеличению вознаграждения. Также повышается степень удовлетворенности исполнителей своей работой. Такие причинно-следственные связи проявляются достаточно четко, когда первичные потребности удовлетворены полностью. При высокой актуальности первичных потребностей авторитарный (особенно благосклонно-авторитарный) стиль руководства может обеспечить более высокие результаты. Следовательно, руководитель должен владеть методами влияния, соответствующими различным стилям, и использовать их применительно к конкретной ситуации.

### *Ситуационный подход*

Центральная задача, которую решает руководитель, - определить стиль поведения, наиболее адекватный конкретной ситуации, то есть обеспечивающий максимальную результативность. Для описания ситуации исследователи использовали различные характеристики.

По Ф. Фидлеру, *основными факторами*, влияющими на поведение руководителя, являются структурированность задачи, объем полномочий руководителя и отношения между руководителем и членами группы. Поскольку стиль поведения личности достаточно постоянен, Ф. Фидлер предлагает назначать руководителей в соответствии с ситуацией. Например, в благоприятной ситуации задача структурирована и отношения хорошие, руководитель не нуждается в больших полномочиях. В неблагоприятной ситуации, когда задача не структурирована и отношения плохие, требуется сильный руководитель, ориентированный на решение задачи, с широкими полномочиями. В умеренно благоприятной ситуации необходим руководитель, ориентированный на установление хороших отношений с подчиненными.

Т. Митчел и Р. Хаус анализировали влияние руководителя на мотивацию подчиненного, его удовлетворенность работой и производительность. На этой основе они выделили следующие *стили*:

- поддержки (ориентированный на человека);
- инструментальный (аналог ориентации на работу, задачу);
- поощрения участия в принятии решений путем учета предложений подчиненных, распространения необходимой информации;
- ориентированный на достижения, убеждение рабочих в своих силах.

Выбор конкретного стиля определяется личными качествами работника и состоянием внешней среды.

П. Херси и К. Бланшар считают, что выбор стиля лидерства определяется степенью профессиональной и социальной зрелости исполнителей - способностью и согласием принимать ответственность, желанием решить поставленную задачу, уровнем профессиональной подготовки, опытом. Конкретный стиль лидерства характеризуется двумя основными показателями - ориентацией поведения руководителя на задачу и(или) на человеческие отношения (см. табл. 4).

Таблица 4

Стили лидерства (по П. Херси и К. Бланшару)

Степень зрелости исполнителей	Стиль лидерства	Основные черты стиля
Очень низкая - не хотят и не могут принять ответственность	Указания	Высокая ориентация на задачу и низкая - на отношения

Низкая - хотят, но не могут принять ответственность	Продажа	Высокая ориентация на задачу и отношения
Средняя - могут, но не хотят принять ответственность	Участие	Высокая ориентация на отношения и низкая - на задачу
Высокая - могут и хотят принять ответственность	Делегирование	Низкая ориентация на задачу и отношения

При *очень низкой* степени зрелости исполнители не знают, как выполнить работу. Они не хотят и не могут принимать ответственность. Для выполнения работы руководитель вынужден “давать указания” - детально регламентировать задание, осуществлять постоянное руководство, обеспечивать строгий контроль. Ясно, что при этом трудно уделять много внимания установлению и поддержанию отношений с подчиненными.

*Желание* исполнителей *принять ответственность* при их сравнительно *низкой квалификации* требует от руководителя и создания условий для выполнения заданий, и мотивации, и внимания к подчиненным. “В обмен” они активно работают над выполнением задания.

Достаточно *высокая* квалификация исполнителей позволяет руководителю не детализировать задачу. Однако исполнители имеют достаточно высокую самооценку и требуют внимания. Руководителю целесообразно привлечь исполнителей к принятию решений.

Исполнители имеют *очень высокую* квалификацию - они могут и хотят взять ответственность за принятие решения и его выполнение. Задача руководителя сводится лишь к делегированию полномочий и контролю конечного результата.

В. Врум и Ф. Йеттон выделяют - в зависимости от участия подчиненных в принятии решений - три стиля руководства: автократичный, консультативный и коллегиальный.

При *автократичном* стиле руководитель принимает решение, используя имеющуюся у него информацию, опираясь на свой опыт (А1) либо получая информацию от подчиненных (А2).

*Консультативный* стиль предполагает индивидуальные (С1) или групповые (С2) консультации с подчиненными. Руководитель самостоятельно принимает решение, которое отражает или не отражает результаты консультаций.

*Коллегиальный* стиль (К) предполагает, что группа обсуждает проблему и выбирает способ решения.

Выбор стиля руководства определяется ситуацией. Ее основные характеристики связаны с принятием решения и могут быть объединены в три группы.

1. Условия решения проблемы включают критерий выбора способа решения проблемы, степень структурированности задачи, поставленной перед исполни-

телем, и наличие у руководителя информации и опыта для качественного решения проблемы.

2. Отношение исполнителей к решению проблемы включает значимость причастности подчиненных к принятию решения для достижения цели и степень мотивации подчиненных в достижении цели организации.

3. Отношения между руководителем и исполнителем, включая отношение подчиненных к авторитарным решениям и вероятность конфликта при принятии определенного решения.

Например, если нет четких критериев выбора оптимального решения и участие подчиненных в принятии решения не повысит эффективности выполнения принятого решения, то наиболее эффективным будет авторитарный стиль. Этот же стиль можно использовать, если руководитель располагает критериями и необходимой информацией, а участие подчиненных в принятии решения не повысит эффективности его выполнения. Коллегиальный стиль эффективен, когда отсутствуют надежные критерии выбора решения, нет уверенности в поддержке авторитарного решения и участие подчиненных в принятии решения повысит эффективность его выполнения.

*Ситуационный* подход включает ряд положений из поведенческого подхода (например, рассмотрение ориентации на отношения или задачу, анализ структурированности задачи и участие исполнителей в принятии решений). В то же время здесь рассматривается более широкий круг факторов, влияющих на выбор стиля лидерства, в частности, характеризующих конкретную ситуацию. Однако, несмотря на большое число подходов и моделей, эффективное лидерство, эффективный лидер - явление сравнительно редкое. Это обусловлено, в частности, необходимостью широкого применения качественных оценок различных факторов, влияющих на выбор определенного стиля. Достаточно ли у руководителя опыта для принятия качественного решения, структурирована ли задача, высока ли вероятность конфликта при выборе данного варианта решения, получит ли поддержку у подчиненных авторитарное решение руководителя, являются ли отношения руководителя с подчиненными хорошими? Ответы на эти и многие другие вопросы определяют эффективность руководства, успех руководителя. Опора на науку помогает найти эффективные ответы. Однако руководство в значительной мере является и искусством.

### **3.4. Управление конфликтами**

- Общая характеристика конфликта.
- Управление конфликтами.
- Организационное развитие.

## Общая характеристика конфликта

Конфликт - это несогласие сторон, которые могут быть представлены индивидами и(или) группами людей.

В процессе конфликта одна сторона пытается отстаивать свою точку зрения, свои позиции и мешает это делать другой стороне.

Всегда ли наличие конфликта оказывает негативное воздействие на организацию? Как наличие и значение конфликта можно оценить с позиций различных школ в управлении (научного или административного управления, “человеческих отношений”)? Хорошо ли, когда в организации “одномыслие”? Какие приемы, способы допустимы для отстаивания своей точки зрения? Могут ли в развивающейся организации, открытой системе отсутствовать конфликты? На эти и другие вопросы руководитель, лидер должен своевременно находить эффективные ответы.

В развитии отношения к конфликтам можно выделить три этапа.

1. *Существование конфликтов.* Общая оценка конфликта как исключительно негативного явления, крайне нежелательного в организации. В хорошей организации конфликтов не должно быть. Отсутствие конфликтов - один из критериев оценки качества организации. Ф. Тейлор и М. Вебер видели в конфликтах разрушительные свойства и обосновывали меры для “полного устранения конфликтов”.

2. *Возможность устранения конфликтов.* На этом этапе признавалось, что конфликты в организации неизбежны, так как имеют объективные причины. Невозможно раз и навсегда устранить все конфликты. Однако возможно и необходимо стремиться к устранению или ослаблению разрушительных последствий конфликта.

3. *Анализ качества и последствий конфликта.* Принципиально новой здесь является оценка конфликта, который не обязательно является негативным явлением. Бесконфликтное развитие не только невозможно, но и нежелательно, так как не позволяет выявить и использовать все возможности организации.

Важными характеристиками конфликтов являются их *причины, объекты, уровни* сторон конфликта, а также *характер последствий* конфликтов. Схема основных характеристик конфликтов приведена на рис. 20.

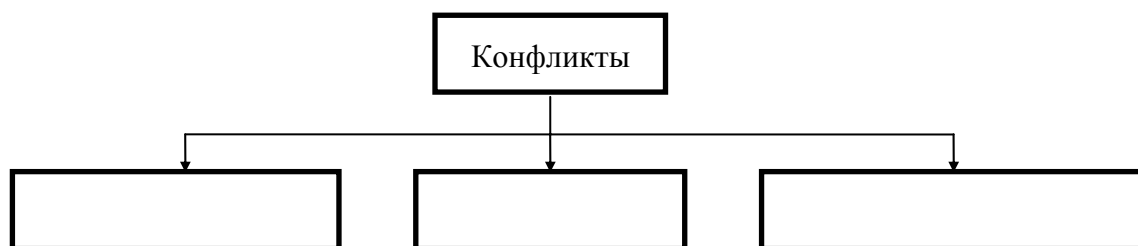




Рис. 20. Классификация конфликтов

*Внутриличностный* конфликт занимает в этой классификации особое место, поскольку здесь отсутствуют другие субъекты. Такой конфликт может возникнуть в силу противоречий различных ролей менеджера, выполняемых им функций, содержания его труда, мотивации и психологического микроклимата в коллективе. Например, работник заинтересован в увеличении заработной платы, охране труда, выплате социальных пособий. Если он является и акционером, то стремится к росту прибыли, дивидендов, стоимости акции, в том числе и за счет снижения текущих расходов.

В *межличностных* конфликтах стороны могут быть представлены двумя индивидуумами либо группой и индивидом, либо двумя подгруппами одной группы (внутригрупповой).

Наиболее масштабными являются *внутриорганизационные* конфликты. Их частным случаем может стать конфликт, где стороны представлены двумя группами данной организации.

По характеру последствий конфликта, его воздействию на эффективность деятельности организации различают функциональные (конструктивные) и дисфункциональные последствия.

*Функциональными* являются последствия разрешения конфликта, приводящие к повышению эффективности деятельности организации.

*Дисфункциональные* последствия конфликта оказывают негативное (дисфункциональное) воздействие на организацию. Такие последствия могут выражаться в снижении степени удовлетворенности работой, ухудшении отношений внутри групп и между группами.

Таблица 5

**Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов**

Функциональные	Дисфункциональные
Нахождение более эффективного способа решения проблемы	Неудовлетворенность работой
Обеспечение причастности работников к принятию решения	Поляризация целей: оценка своих целей, как позитивных, а целей другой стороны - как исключительно негативных
Облегчение реализации совместно принятого решения	Уменьшение степени сотрудничества в группе и между группами
Активизация индивидуального участия и повышение качества решений в будущем	Усиление необоснованной конкуренции между группами, сокращение взаимодействия.
Приоритет сотрудничеству, а не индивидуализму	Приоритет - “победе” в конфликте, а не достижению целей организации

*Управление конфликтами*

*Управление конфликтами* включает использование функционального и ослабление негативного воздействия на организацию дисфункциональных конфликтов.

Схема модели конфликта представлена на рис. 21.



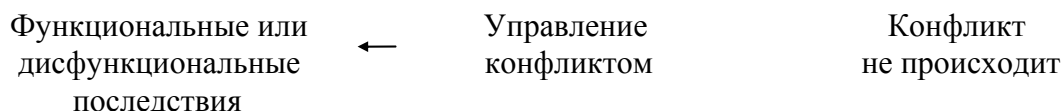


Рис. 21. Модель процесса конфликта (по М.Х. Мескону, М. Альберту и Ф. Хедоури)

В управлении конфликтом различают объективную основу и субъективную сторону процесса управления.

*Объективную основу* управления составляют причина (источник) конфликта и его уровень, сила. Причины, которые могут породить конфликты, были рассмотрены выше. Уровень, сила конфликта могут иметь ряд качественных значений - от низкого до очень высокого.

При *низком* уровне конфликта различия в позициях сторон могут показаться несущественными для принятия определенных мер. Однако эти различия имеются и часто снижают интенсивность коммуникаций и эффективность совместной работы. Поэтому можно говорить о *дисфункциональных последствиях низкого уровня*.

При *среднем* уровне конфликта, обусловленного объективными причинами, деятельность каждой из сторон становится более интенсивной. В результате возможно нахождение качественно нового решения. На основе различия в целях деятельности возможен, например, конфликт конструкторского отдела, производственных цехов и отделов сбыта, если руководство организации поставит цель постоянного усовершенствования выпускаемой продукции. Конструкторы будут иметь время лишь для незначительных изменений конструкции, существенно не влияющих на качество продукции. Производственники будут заниматься постоянной переналадкой оборудования для новых модификаций, что приведет к росту издержек производства. Сбытовики также столкнутся с трудностями, поскольку оптовые покупатели не захотят иметь больших запасов постоянно обновляемой продукции. Обсуждение содержания конфликта всеми его сторонами позволит найти общее решение проблемы, повышающее эффективность деятельности организации.

При *очень высоком* уровне конфликтов возможно разрушение коммуникаций, скрытие или искажение информации. Цель действий - "победа" в конфликте, а не достижение целей организации.

Основная сторона управления конфликтами связана с их оценкой и применением определенных методов управления конфликтами. В зависимости от их характера различают структурные и межличностные методы.

*Структурные* методы включают изменения. Организации используют эти методы для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Цель использо-



вания этих методов - снижение остроты конфликта. Структурные методы включают следующее.

1. Разведение конфликтующих сторон путем разделения используемых ресурсов или организационной структуры, когда, например, комплексный отдел разделяется на два самостоятельных подразделения.

2. Интеграция сторон конфликта, которая может выражаться в создании новой комплексной структуры, работники которой имеют общие цели, либо интеграционного механизма. Здесь, например, конфликтующие стороны имеют общего куратора.

3. Создание определенного задела в работе взаимосвязанных подразделений (запас сырья, комплектующих), обеспечение пропорциональности и сбалансированности производства.

4. Учет соотношения целей субъектов различных уровней. Например, на станочном участке работа включает изготовление деталей, подготовку инструмента, обеспечение заготовками, уборку рабочих мест. Цель работника - увеличение заработка. Однако, если оплата труда индивидуальная, то сотрудник не заботится о создании условий для работы следующей смены. Иное дело - при создании сквозных бригад.

5. Разъяснение требований к работе, характеристика содержания и формы представления результатов.

6. Использование руководителем власти, в том числе основанной на принуждении (издание приказа).

7. Обоснование системы вознаграждения, ориентирующей все подразделения организации на достижение конечных результатов.

*Межличностные* методы разрешения конфликтов основываются на анализе двух переменных - интереса к себе и интереса к другим членам организации. При качественной оценке “силы” этих переменных (низкая и высокая) возможны следующие стили взаимодействия.

1. Низкая степень интересов к себе и другим - уход от конфликта. Конфликт не получает разрешения, что означает проигрыш обеих сторон.

2. Низкая степень интереса к себе и высокая к интересам другой стороны приводит к проигрышу для первой и для второй сторон.

3. Высокая степень интереса к себе и низкая к интересам другой стороны - принуждение второй стороны. Первая сторона достигает выигрыша при проигрыше другой стороны.

4. Высокая степень интереса к другим и к себе приводит к разрешению конфликта через сотрудничество и выигрышу двух сторон.

5. При средней степени интереса к себе и другим возможно разрешение конфликта через достижение *компромисса*. Это означает непроигрыш двух сторон.

## Организационное развитие

Разрешение конфликтов приводит к изменениям в организациях.

Наиболее значимыми здесь являются: воздействие на организацию внешней среды, включающее изменение общей ситуации (новая геополитическая ситуация, переходная экономика); макроэкономические проблемы (энергетический кризис); научно-технический прогресс; воздействие конкурентов; влияние общественных движений (“зеленые”).

Многоуровневые организации включают элементы, которые играют различную роль в таких изменениях. Изменяются внутренние переменные организации - цели и задачи, организационная структура и технология, люди (их квалификация, структура совокупного работника), выпускаемая продукция, система информации.

Последствиями изменений являются прежде всего выживание организации, а также борьба с конкурентами, освоение новых рынков и т.д.

Сложная структура внутренних переменных и внешней среды, неоднозначная реакция на изменения затрудняют эффективное управление.

Широкое распространение в управлении изменениями получила *модель Л. Грейнера*. Она включает следующие стадии.

1. Давление внешней среды приводит к вынужденным действиям.
2. При посредничестве внешнего консультанта высшим руководством дается объективная оценка ситуации обеспечивается ориентация на внутренние проблемы, на управляемые параметры.
3. Осознание проблемы, ее диагностика, включая сбор информации, ее оценка, переход на нижние уровни иерархической структуры.
4. Нахождение нового решения, нового способа действий при обязательной их поддержке непосредственными исполнителями.
5. Экспериментальная проверка. Проведение пилотажного исследования, по результатам которого можно уточнить:
  - перераспределение полномочий;
  - возможность создания дополнительного элемента в организационной структуре;
  - привлечение дополнительной информации;
  - проведение дополнительного обучения исполнителей;
  - преодоление сопротивления изменениям.
6. Мотивация исполнителей, чтобы они приняли эти изменения.

Участие в управлении включает три варианта действий: разделение полномочий, односторонние действия руководителя и делегирование полномочий исполнителям после передачи информации и согласования действий.

*Преодоление сопротивления* переменам включает:

- анализ причин сопротивления: неопределенность последствий изменений, своего положения; ощущение своих вероятных потерь; убеждения, что от изменений ничего хорошего не произойдет;

- осуществление действий, обеспечивающих преодоление сопротивления изменениям: предоставление информации, разъяснение сути и последствий изменений; поддержка адаптации к изменениям; проведение переговоров с участниками изменений; включение сопротивляющихся переменам в орган, принимающий решения; согласования действий с другими руководителями, составление плана работы по переменам; принуждение.

Ясно, что лучше предвидеть возможное сопротивление и не допускать обострения ситуации.

*Организационное развитие* - завершающий этап рассмотрения организации. Вначале она рассматривалась как целое, затем анализировалась ее внутренняя структура и внешняя среда, группы, индивид. Теперь снова - но на другом уровне конкретизации и в динамике - рассматриваем организацию.

По мнению сторонников ситуационного подхода, абсолютно правильные, универсальные решения невозможны. Однако возможно и необходимо в часто повторяющихся ситуациях находить оптимальные процедуры решения возникающих проблем, связанных с организационным развитием.

*Организационное развитие* - это долгосрочная деятельность по повышению адаптационного и инновационного потенциала организации. Иными словами, главный вопрос организационного развития - отношение организации к внешней среде, включая оценку ее изменений, попытки адаптироваться, осуществить обновление внутренних переменных.

Важно учитывать противоречивость решаемых задач. Например, для организации стать современной - значит отказаться от своего прежнего облика. В то же время оставаться жизнеспособной организацией - значит сохранять положительные моменты в своем имидже.

Приспособление к изменениям, обновление организации включает и учет опыта, создание необходимой организационной культуры, способствующей новаторству, инновациям.

*Исследование организационного* развития включает следующие стадии:

- 1) постановку диагноза;
- 2) распространение информации для ознакомления;
- 3) принятие решений о конкретных планах;
- 4) реализация планов;
- 5) оценка результатов.

### 3.5. Коммуникации в менеджменте

- Коммуникации и эффективность управления.
- Коммуникационный процесс.
- Межличностные коммуникации.
- Организационные коммуникации.

#### *Коммуникации и эффективность управления*

Коммуникация - это процесс обмена информацией, включающий субъекты коммуникации (отправителя и получателя), способ коммуникации и объект коммуникации (передаваемую информацию).

Эффективные коммуникации являются необходимым условием достижения цели организации, выполнения основных функций управления. Например, для разработки миссии организации необходима информация о потенциальных потребителях продукции и услуг, конкурентах, поставщиках. Для принятия решений о миссии, стратегии осуществляется обмен информацией с другими организациями - исследовательскими, консультационными, контролирующими и т.д. Не менее важным для осуществления функций управления является обмен информацией внутри организации. Поэтому руководители основную часть своего времени тратят на коммуникации.

*Коммуникационные потребности* организации зависят от:

- характеристик внешней среды организации (ее динамичности, сложности, неопределенности);
- задач, решаемых организацией (например, если ставится задача выпустить качественно новый товар, захватить новые рынки сбыта, осуществить модернизацию производства, диверсификацию деятельности, то потребность в коммуникациях резко возрастает);
- основных характеристик организации - масштабов, структуры, сферы деятельности, характера производимой продукции (услуг), степени диверсификации, позиции в отрасли и т.д.

*Средства* коммуникации включают технические средства связи (телефон, телефакс, телекс, почту, электронную почту), а также служебные записки, отчеты, справочные и рекламные материалы.

*Классификация* коммуникаций осуществляется в зависимости от:

- средств коммуникации;
- целей и задач, решаемых в процессе коммуникаций.
- субъектов коммуникации (внешних и внутренних);



Рис. 22. Субъекты внешних коммуникаций организации

Основной объем коммуникаций, особенно в сложных организациях, составляют коммуникации внутри организации.

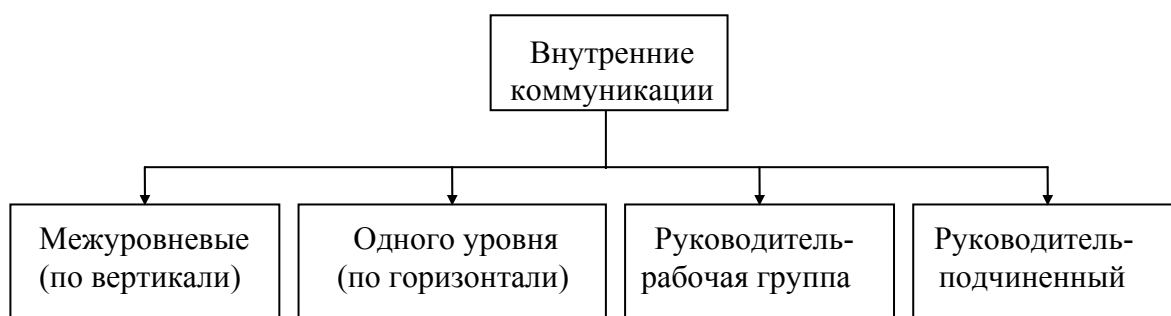


Рис. 23. Внутренние коммуникации организации

*Межуровневые* коммуникации используются для доведения до исполнителей плановых заданий, решений о реорганизации (от вышестоящего уровня вниз, к исполнителям); предоставления отчетов о выполненной работе, использовании ресурсов, предложений (от исполнителя вверх, к руководителю). При этом определяется форма предоставляемой информации, осуществляется выбор средств. Коммуникации между *подразделениями одного уровня* включают, например, обмен информацией между отделами маркетинга, финансов, производственным и т.д.

В процессе коммуникаций *руководитель - подчиненный* решаются следующие задачи: разъяснение заданий, приоритетов деятельности, значимости результатов; мотивация исполнителей; сбор информации о проблеме; сбор предложений исполнителей для внесения корректировок в плановые задания, распределение ресурсов. Важной спецификой коммуникаций между *руководителем и рабочей группой* является возможность более широкой обратной связи.

Наряду с формальными в организации существуют *неформальные* коммуникации. Какая информация передается по неформальным каналам? Является ли она более достоверной, чем информация, передаваемая по формальным каналам? Возможна преднамеренная утечка информации, ее передача по неформаль-

ным каналам для выяснения отношения к нововведениям. И если реакция на эту информацию положительна - нововведения проводят в жизнь.

### Коммуникационный процесс

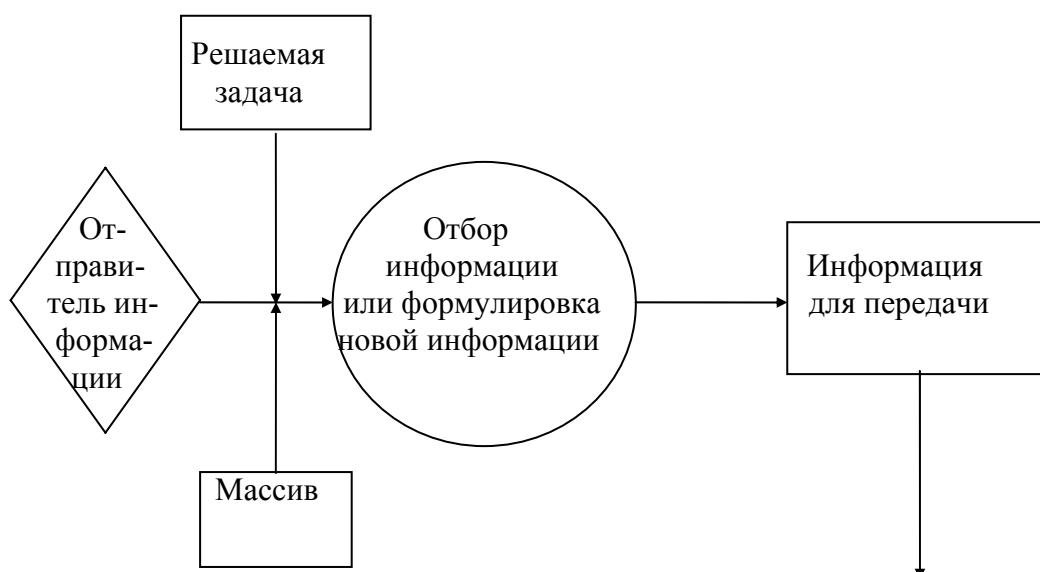
В процессе обмена информацией можно выделить *четыре элемента*:

- отправитель информации;
- сообщение в формализованном виде;
- средство передачи информации (канал связи);
- получатель информации, который интерпретирует ее.

Ключевую роль играет анализ решаемой задачи, что определяет: либо отбор информации из имеющихся массивов, либо подготовка новой информации. Например, в коммерческий банк обращается руководитель коммерческой структуры. Содержание информации, которую он должен представить, зависит от решаемой задачи: выделение кредита (краткосрочного или долгосрочного), совместная реализация проекта, учет векселей. В свою очередь банк может использовать уже имеющуюся информацию (например, формы заявки на получение кредита) либо подготовить специальный запрос в случае совместной разработки проекта.

Другой пример - поиск работы. Какую информацию, в каком виде, при помощи каких коммуникационных каналов, каким адресатам необходимо при этом отправить? Каковы действия работодателя при поиске персонала.

*Отправитель* информации должен точно оценить меру ее готовности для дальнейшего использования. Например, руководство организации решило удвоить объем продаж продукции в течении пяти лет. Руководство может детализировать эту задачу, конкретизировать ее для конкретного подразделения либо сформулировать общую задачу таким образом, чтобы подчиненные внесли конструктивные предложения по методам, способам ее решения.



данных

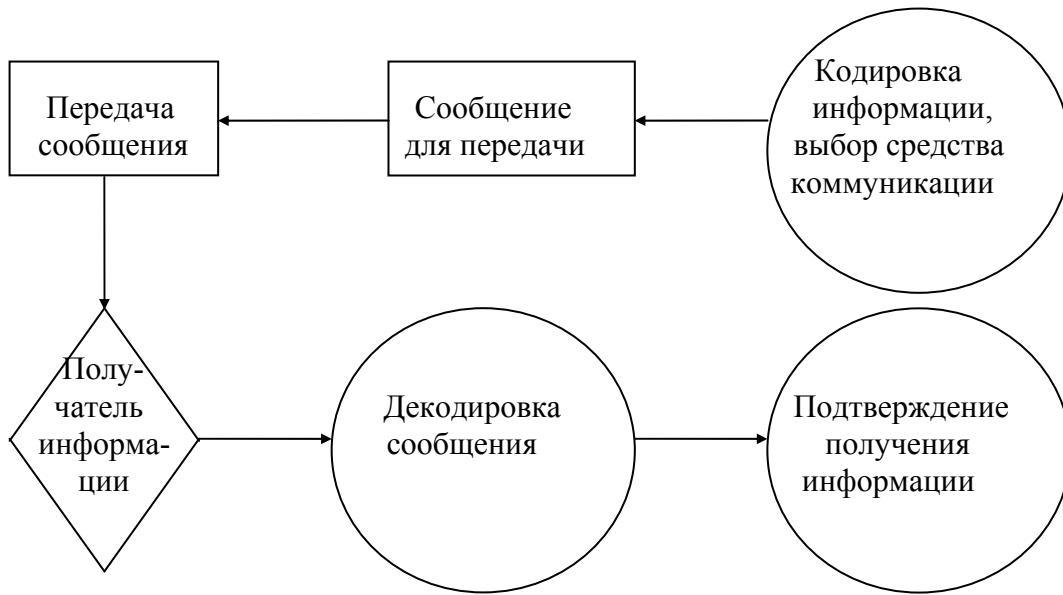


Рис. 24. Коммуникационный процесс

Каналы связи включают использование средств передачи речи и письменных материалов, электронные средства связи (компьютерные сети, электронная почта), видеоленты, видеоконференции. Возможно дублирование сообщения.

### Межличностные коммуникации

Основная часть времени руководителя приходится на *прямой межличностный* обмен информацией. Поэтому очевидна значимость повышения эффективности межличностных коммуникаций, анализа возникающих преград.



Рис. 25. Преграды межличностных коммуникаций

Различное восприятие информации участниками коммуникационного процесса, например, отправителем и получателем, может быть обусловлено их служебным положением, опытом, ценностями, интересами. Под воздействием этих и других факторов реальная информация может восприниматься полностью или частично, отторгаться, восприниматься в искаженном виде.

Ослаблению семантических барьеров способствует использование соответствующего языка, отдельных слов и терминов, стиля изложения, доступных получателю информации, исключающих двойственное толкование содержания.

Менеджер - это не только отправитель информации в форме решений. Прежде всего он получатель информации от своих подчиненных. Недостаточно лишь внимательно выслушать их; необходимо поощрять предложения, например, по совершенствованию работы организации.

В невербальной коммуникации используются не слова, а другие средства: выражение лица, жесты, позы, интонация, модуляция голоса, грамотность, четкость, и ясность речи и т.д. Непунктуальность (опоздание или слишком ранний уход) могут существенно снижать эффективность коммуникаций.

Плохая обратная связь или ее отсутствие может привести к искажению информации, ошибочным действиям.

*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.

*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. Стилю “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.

### *Организационные коммуникации*

*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.

*Коммуникационная сеть* организации включает горизонтальные, вертикальные и диагональные связи. *Вертикальные* связи устанавливаются между руководителем и исполнителями. Примером таких связей является цепь команд (сверху вниз) и предоставление отчетной информации (снизу вверх). *Горизонтальные* коммуникации существуют между подразделениями организации или ее членами, принадлежащими к одному уровню организационной структуры. *Диагональные* коммуникации - это связи с подразделениями других уровней организации, не относящиеся к вертикальным связям.

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.

Основные проблемы в организационных коммуникациях связаны с неэффективной структурой организации. Здесь возможны два полюса.

*Первый* полюс представлен ситуацией, когда организационная структура чрезмерно растянута. При этом необоснованно возрастает число уровней управления, формируется очень длинная цепь команд. Декомпозиция основных целей организации, их конкретизация для отдельных уровней управления и подразделений организации усложняет коммуникации. Возможно непреднамеренное искажение отчетной информации вследствие ее движения по вертикали. Наличие конфликтов делает весьма вероятным и трудноустраняемым преднамеренное искажение информации.

*Второй* полюс может быть представлен ситуацией, когда организационная структура необоснованно плоская. Нарушение нормы управляемости может привести к информационным перегрузкам, особенно на высшем уровне управления.

Для совершенствования организационных коммуникаций необходимо:

- регулировать информационные потоки на основе точной оценки информационных потребностей (своих и подчиненных);
- совершенствовать систему обратной связи - в частности для сбора, учета и использования предложений персонала;
- использовать управленческую деятельность для более эффективного обмена информацией;
- использовать дополнительные источники информации (выпуск бюллетеней, видеофильмов, газет) с разъяснениями деятельности организации.

**Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:**  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. - М.: Высшая школа, 1993.
2. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя - практика / Пер. с англ. - М.: Дело, 1991.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ: Банки и биржи, 1994.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации. - Спб., 1995.
5. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 1993.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ.; Общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко. - М.: Дело, 1993.
7. О порядке организации и проведения конкурсов по размещению централизованных инвестиционных ресурсов: Методические рекомендации // Российская газета. 1995. 31 марта.
8. О Государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации: Федеральный закон // Российская газета. 1995. 26 июля.
9. О комплексной программе стимулирования отечественных и иностранных инвестиций в экономику Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 13.10.95 г. № 1016. // Российская газета. 1995. 9 нояб.
10. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1991.
11. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие для организаторов и преподавателей производственно-экономического обучения кадров / Ред. В.И. Матирко. - М.: Высшая школа, 1991.
12. Реформы и развитие Российской экономики в 1995-1997 г.: Программа Правительства РФ // Российская газета. 1995. 25 марта.

### Дополнительная литература

1. Аллен Л.Л. Как преуспеть в малом бизнесе. - М.: Русская тройка, 1992.
2. Амрин Г., Ритчи Дж., Моды К. Организация производства и управления в американских корпорациях / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1991.
3. Ансофор И. Стратегическое управление / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1986.
4. Архангельский И.Ю., Голубович И.Д., Иванов М.М. США: условия для бизнеса, рекомендации предпринимателя. - М.: "АО Менатеп-Информ-МО", 1992.
5. Афанасьев С.В., Ярещенко В.Н. Эффективность информационного обеспечения управления. - М.: Экономика, 1987.
6. Байер Т. и др. Стиль работы и образ жизни руководителя. - М.: Экономика, 1985.
7. Бизнес и менеджер / Сост. И.С. Дараховский и др. - М.: Азимут-Центр, 1992.
8. Вейлл П. Искусство менеджмента: новые идеи мира хаотичных перемен. - М.: Новости, 1993.
9. Венедиктова В.И. О деловой этике и этикете. - М.: Фонд "Правовая культура", 1994.

10. Современный менеджмент: принципы и правила: Дайджест мировой лит-ры / Сост. Б.Э. Верпаховский; Под ред. В.И. Данилова-Данильяна. М., Н.-Новгород: Нижегород. компьют. центр пользователей, 1992.
11. Волгин Н.А. Кейсы как эффективная форма обучения экономистов и менеджеров: феномен, методика составления и использования. - М.: РАУ, 1994.
12. Глобальная стратегия международных монополий США (экономический аспект) / Под ред. М.И. Захматова, С.Ю. Медведкова. - М.: Наука, 1988.
13. Гольянов В.П. Краткий курс менеджмента. - Самара: Кн. изд-во, 1992.
14. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело, 1993.
15. Грейсон Дж.К.(мл.), О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Пер. с англ.; Предисл. Б.З. Мильнер. - М.: Экономика, 1991.
16. Дизель П.М., Мак-Кинли Р.У. Поведение человека в организации / Пер. с англ. - М.: Фонд "За экономическую грамотность", 1993.
17. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. - М.: Бук Чембер Интернешнл, 1992.
18. Задоркин В.И. Менеджмент: Теоретический курс (авториз. излож.). - М.: Изд-во Моск. экстер. гуманит. ун-та, 1992.
19. Зигерт В., Лонг Л. Руководить без конфликтов / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1990.
20. Имитационные системы принятия экономических решений / Под ред. К.А. Багриновского, В.С. Проколова, - М.: Наука, 1989.
21. Инновационный процесс в странах развитого капитализма (методы, формы, механизм) / Под ред. И.Е. Рудаковой. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1991.
22. Инвестиционное проектирование: практическое руководство по экономическому обоснованию инвестиционных проектов / Науч. ред. С.И. Шумилин. - М.: Финстатинформ, 1995.
23. Кабаков В.С., Порховник Ю.М., Зубов И.П. Менеджмент: проблемы - программа - решение. - Л., 1990.
24. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ.; Науч. ред. и авт. послесловия В.А. Приписнов. - М.: Экономика, 1991.
25. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1987.
26. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха: Книга для каждого, кто ставит перед собой цели и стремится к их достижению, взаимодействуя с другими людьми. - М.: Дело, 1993.
27. Кузьмин И.А. Психотехнологии и эффективный менеджмент. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
28. Курс для высшего управленческого персонала. - М.: Экономика, 1971.
29. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Ч. 2. Менеджерское искусство. Секреты современного бизнеса. - М.: Ника, 1992.
30. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. - М.: Молодая гвардия, 1989.
31. Маккей Х. Как уцелеть среди акул. - М.: Экономика, 1991.
32. Менеджмент в малом бизнесе / Пер. с англ. - М.: ИКК Дека, 1993.
33. Можно ли управлять предприятием вместе? / Под ред. И.П. Фаминского и А.И. Наумова. - М.: Внешторгиздат, 1990.
34. Новая технология и организационные структуры / Пер. с англ.; Под ред. И.М. Пиннинга. - М.: Экономика, 1991.

35. Новиков В.С., Садовский В.Н. Сборник тестов для оценки деловых психологических качеств специалистов и руководителей. - М.: ИНЭ, 1991.
36. Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес / Под ред. Ю.М. Осипова. - М.: Ассоциация "Гумманитарное знание", 1992.
37. Паркинсон С. и др. Искусство управления / Пер. с англ. - Спб.: Лениздат, 1992.
38. Планкетт Л., Хейх Т. Выработка и принятие управленческих решений: опережающее управление. - М.: Экономика, 1984.
39. Покровский А.И., Филанд К. Перестройка рыночных структур на Западе и на Востоке. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1993.
40. Поппель Г., Голдстайн Б. Информационная технология - миллионные прибыли / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1990.
41. Принципы хозяйственной самоорганизации / Под ред. Ю.М. Осипова. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1993.
42. Психологические тесты (для деловых людей) / Сост. Н.А. Литвинцева, - М.: АО Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1994.
43. Рахманов А.И. Управление производством: теория и практика графического моделирования. - Воронеж: Изд-во Воронеж. ун-та, 1992.
44. Ромащенко В.Н. Принятие решений: ситуации и советы. - Киев: Политиздат Украины, 1990.
45. Санталайнен Т. и др. Управление по результатам. - М.: Прогресс Универс, 1993.
46. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие для организаторов и преподавателей производственно-экономического обучения кадров / Ред. В.И. Матирко. - М.: Высшая школа, 1991.
47. Симмонс Дж., Мэрс У. Как стать собственником. Американский опыт участия работников в собственности и управлении / Пер. с англ. - М.: Аргументы и факты, 1993.
48. Современный менеджмент: принципы и правила: Дайджест мировой лит-ры / Сост. Б.Э. Верпаховский; Под ред. В.И. Данилова-Данильяна. М.; Н.-Новгород: Нижегородский компьютерный центр пользователей, 1992.
49. Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. - М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 1994.
50. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: опыт развития и новые явления. - М.: Наука, 1990.
51. Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1988.
52. Управление нововведениями и стратегия корпораций: Сб. Обзоров / Под ред. И.Т. Минервина. - М.: ИНИОН, 1990.
53. Управление - это наука и искусство. - М.: Республика, 1992.
54. Уткин Э.А. Профессия - менеджер. - М.: Экономика, 1992.
55. Финансово-промышленные группы (Зарубежный опыт. Реалии и перспективы в России). - М.: Наука и техника, 1994.
56. Финансовые решения. Ч.1. Финансы и бухгалтерский учет: Учеб. пособие / Пер. с англ. - М.: Инжиниринго-консалтинговая компания "ДеКА", 1993.
57. Хатунцев В.М. и др. Экономическое регулирование: формы и методы (финансово-кредитный аспект). - Спб.: СПГУЭиФ, 1992.
58. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. - М.: Фонд "За экономическую грамотность", 1991.
59. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практическое пособие / Пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993.

60. Шахмалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. - М.: Наука, 1993.
61. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех / Пер. с нем. - М.: Прогресс, 1993.
62. Шмидт Р. Искусство общения: Практикум делового человека / Пер. с нем. - М.: Интерэксперт, 1992.
63. Ягер Дж. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. - М.: Джон Уайли энд Санз, 1994.
64. Robert M. Fulmer. The new management. Atlanta: Institut for business and Interpersonal Strategies, inc., 1988.
65. Götze U., Blöch J. Investition-rechnung: Modelle und Analysen zur Benrteilyng vor Investitionsvorhaber / 2., überarbeitete Auflage. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 1995.
66. Blöch J., Bogaschewsky, Götze U. und and. Einführung in die Produktion. - Heidelberg: Physica - Verlag, 1992.
67. Lexikon der Betriebswirtschaft / 5., überarbeitete Auflage / Wolfgang Lücke (Hrsg.). - Landsberg / Lech: Verl. Moderne Industrie, 1993.

### **Вернуться в каталог учебников**

#### **Рерайт дипломных и курсовых работ**

#### **Создание сайтов-визиток**

Уникальная подборка информации по менеджменту и экономике:  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

#### **Курсы по созданию сайтов**

---

---

---