МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Пензенский государственный университет» (ПГУ)

Е. В. Комиссарова

МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Пенза
Издательство ПГУ
2023

УДК 005
ББК 65стд-21
К63

Р е ц е н з е н т ы :
кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика»
Пензенского филиала Московского университета имени С. Ю. Витте
А. В. Ильясова;

кандидат экономических наук, доцент кафедры
«Экономическая теория и международные отношения»
Пензенского государственного университета
Л. Г. Котова

Комиссарова, Елена Владимировна.
К63 Менеджмент в профессиональной деятельности : учеб. пособие / Е. В. Комиссарова. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2023. – 118 с.

ISBN 978-5-907752-33-7

Дисциплина «Менеджмент в профессиональной деятельности» входит в состав дисциплин профессионального цикла. Изучение курса формирует у обучающихся теоретические знания и практические навыки в области менеджмента и является частью программы подготовки специалистов среднего звена.

Издание подготовлено на кафедре «Менеджмент и экономическая безопасность» ПГУ и предназначено для обучающихся по направлениям подготовки среднего профессионального образования 09.02.07 «Информационные системы и программирование», 40.02.01 «Право и организация социального обеспечения».

УДК 005
ББК 65стд-21

ISBN 978-5-907752-33-7

© Пензенский государственный университет, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 5
Тема 1. Понятие и содержание менеджмента как социально-экономической категории 7
1.1. Менеджмент как тип рыночного управления 7
1.2. Сущность и классификация функций менеджмента 9
1.3. Методы управленческой деятельности и их особенности 11
1.4. Эволюция менеджмента 12
Тема 2. Планирование как важнейшая функция управления 17
2.1. Сущность, принципы и способы планирования и разработки планов 17
2.2. Стратегическое планирование 18
2.3. Бизнес-план как основа стратегического планирования 27
2.4. Текущее планирование 29
Тема 3. Формы организации в системе менеджмента 31
3.1. Понятие «организация» и ее отличительные особенности 31
3.2. Принципы построения организаций 32
3.3. Система управления организацией и ее структура 33
3.4. Организационно-правовые и экономические основы управления организацией 34
3.5. Основные принципиальные модели организаций в менеджменте 38
3.6. Виды бюрократических структур управления 39
3.7. Виды органических структур управления 42
Тема 4. Организационные процессы в системе менеджмента 45
4.1. Сущность и виды организационных полномочий 45
4.2. Делегирование полномочий 47
4.3. Коммуникационные каналы и сети 48
Тема 5. Контроль в системе менеджмента 52
5.1. Сущность и задачи контроля 52
5.2. Виды управленческого контроля 54
5.3. Внешний и внутренний контроль 55
Тема 6. Управление персоналом и мотивация 58
6.1. Персонал как объект управления 58
6.2. Технология управления персоналом организации 60
6.3. Мотивация персонала 65
6.4. Теории мотивации 67
Тема 7. Принятие решений в организации 75
7.1. Сущность и классификация управленческих решений 75
7.2. Этапы и основные операции процесса принятия решения 80

Тема 8. Лидерство и руководство в организации 86
8.1. Руководитель и его функции 86
8.2. Власть и способы ее реализации 88
8.3. Основы и концепции лидерства 90
8.4. Характеристика коллектива 96
8.5. Формирование коллектива и отношений внутри него 98
8.6. Стили руководства 103
Тема 9. Управление конфликтами в организации 108
9.1. Понятие о внутриорганизационных конфликтах 108
9.2. Стратегия преодоления конфликтов 110
9.3. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов 111
9.4. Стресс как один из факторов конфликта 112
Заключение 115
Список литературы 117

Введение

Целью освоения учебной дисциплины ОП.12 «Менеджмент в профессиональной деятельности» является формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков в области менеджмента:

– У1 – направлять деятельность структурного подразделения организации на достижение общих целей;

– У2 – принимать решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением;

– У3 – мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями;

– У4 – применять приемы делового общения в профессиональной деятельности.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен знать:

– З1 – особенности современного менеджмента;

– З2 – функции, виды и психологию менеджмента;

– З3 – основы организации работы коллектива исполнителей;

– З4 – принципы делового общения в коллективе;

– З5 – особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;

– З6 – информационные технологии в сфере управления.

Освоение данной учебной дисциплины способствует формированию следующих общих и профессиональных компетенций:

– ОК1 – понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес;

– ОК2 – организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество;

– ОК3 – принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность;

– ОК6 – работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями;

– ОК7 – брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий;

– ОК8 – самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации;

– ОК10 – соблюдать основы здорового образа жизни, требования охраны труда;

– ОК11 – соблюдать деловой этикет, культуру и психологические основы общения, нормы и правила поведения;

– ОК12 – проявлять нетерпимость к коррупционному поведению;

– ПК1.2 – осуществлять прием граждан по вопросам пенсионного обеспечения и социальной защиты;

– ПК2.3 – организовывать и координировать социальную работу с отдельными лицами, категориями граждан и семьями, нуждающимися в социальной поддержке и защите.

Тема 1. Понятие и содержание менеджмента как социально-экономической категории

1.1. Менеджмент как тип рыночного управления

В общем виде **управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим целям элементы внешней среды, а именно: общества, живой и неживой природы, техники**.

Применительно к хозяйственному управлению производственно-экономическими процессами в организации **управление представляет собой профессиональную деятельность, направленную на оптимальное формирование, мобилизацию и приведение в движение всех видов ресурсов** (интеллектуальных, финансовых, материальных, трудовых и др.) **организации с целью решения поставленных перед ней задач и получения прибыли**.

Отсюда возникают объект и субъект управления, порождающие субъекты управленческой деятельности (физические лица). Взаимодействие между субъектами и объектами управления на уровне физических лиц реализуется в управленческих отношениях с принятием управленческих решений. Для эффективного взаимодействия необходимо, чтобы субъект и объект управления соответствовали друг другу, обладали самостоятельностью и в то же время были заинтересованы во взаимодействии.

Субъектом управления выступает менеджер (управляющий, руководитель, администратор) – лицо, несущее ответственность за управление или руководство подразделением или организацией. Предметом и продуктом труда менеджера является информация, на основе которой рождается решение. Принятие решений для менеджера выступает как его управленческий труд, который появляется, трансформируется и реализуется в трех формах: эвристической (анализ), функциональной (планирование и учет, организация, координация, мотивация, контроль и др.), технической (реальное доведение до исполнителя).

Менеджмент как управление в условиях рынка и рыночной экономики означает:

– ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, запросы потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме прибыль;

– постоянное стремление к повышению эффективности производства с минимальными затратами;

– хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты как организации, так и отдельных ее подразделений;

– постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка и др.

Рассматривая суть понятия «менеджмент», важно уточнить некоторые входящие в его определение положения.

Основными задачами менеджмента являются следующие:

– обеспечение баланса интересов управляющей, управляемой и информационной систем и предотвращение и устранение антагонистических, деструктивных конфликтов в коллективе;

– снижение уровня загрязнения природной среды;

– обеспечение высокого качества выпускаемой продукции и услуг;

– изучение потребностей рынков потребителей продукции и услуг, конъюнктуры рынков производителей товаров;

– рациональное обеспечение всеми видами ресурсов и их эффективное использование;

– формирование процессов сбыта произведенной продукции и услуг;

– создание благоприятного отношения к продукции и коллективу во внешней среде;

– формирование международных и региональных коммуникативных связей;

– обеспечение безопасности экономической и информационной деятельности управляющей, управляемой и информационной систем;

– создание процесса мониторинга элементов внешней среды макро- и микроуровня;

– формирование рациональных механизмов управления;

– построение надежных организационных структур управления;

– выявление и использование внутренних резервов управляющей, управляемой и информационных систем;

– повышение производительности индивидуального и коллективного труда управленцев и работников, производящих продукцию и услуги.

1.2. Сущность и классификация функций менеджмента

Функция управления – это обособленный вид деятельности, которая объективно необходима для реализации целей функционирования организации; это обособленный однородный вид деятельности, реализуемый путем принятия решений.

Существует несколько подходов к классификациям функций управления.

Организаторы производства при классификации функций управления используют принцип разделения управленческой деятельности, учитывающий специфику объекта управления. Они выделяют стадии управления промышленным предприятием, такие функции, как техническая подготовка производства, материально-техническое снабжение, оперативное управление, управление трудом и заработной платой, маркетинга и др. Это так называемые специфические функции.

Экономисты при классификации функций управления используют принцип, позволяющий учитывать содержание процесса управления, из которого вытекают такие функции, как планирование, организация, регулирование, контроль, учет. Это так называемые общие функции управления.

Иногда принципом, характеризующим классификацию функций управления, являются стадии жизненного цикла продукта, такие как исследование, производство, реализация продукции.

Для промышленных предприятий в наибольшей мере подходит классификация, учитывающая специфику объекта. При этом выделяют следующие функции управления:

– основным производством;
– вспомогательным производством;
– оперативное управление;
– технической подготовкой производства;
– управление трудом;
– заработной платой;
– реализацией продукции (маркетинг продукта) и т.д.

Предложенная классификация используется только при исследовании промышленных объектов и не может быть перенесена на прочие объекты: комитеты, ассоциации, акционерные общества и т.д.

Классификация функций управления, обусловленная содержанием процесса, позволяет выделить обобщенно следующие функции:

– *планирование* – управленческая деятельность, нашедшая отражение в текущих и перспективных планах и фиксирующая будущее состояние объекта управления в текущие моменты времени;

– *организация* – управленческая деятельность, посредством которой система управления приспосабливается для выполнения задач, поставленных на этапе планирования (разрабатывается система мер, регламентирующая деятельность аппарата управления с целью обеспечения достижения поставленных целей функционирования);

– *регулирование* (координация) – управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима функционирования и приведение объекта управления в заданное состояние. Посредством регулирования осуществляется, например, оперативное управление ходом производственного процесса, перераспределяются материально-технические и финансовые ресурсы и т.д.;

– *мотивация* – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации;

– *контроль* – управленческая деятельность, фиксирующая состояние объекта управления в заданные моменты времени. Так обеспечивается контроль выполнения производственной программы, контроль расходов материальных и финансовых ресурсов во времени и т.д.;

– *учет* – управленческая деятельность по фиксированию состояния объекта управления с заданного (начального) до данного (конкретного) момента времени. Это учет выполнения производственной программы, наличия материальных и финансовых ресурсов и т.д., а также анализ деятельности организаций.

Встречается *смешанная классификация,* например, планирование, техническая подготовка производства, контроль хода производства, учет. Данная специфика определяется целями исследования, и такая классификация на другой объект не может быть перенесена.

1.3. Методы управленческой деятельности и их особенности

Функции управления в настоящее время реализуются на предприятиях с помощью следующих методов:

1) **административных**, или методов властной мотивации. На практике административные методы реализуются в виде конкретных заданий, выдаваемых конкретным исполнителям, обладающим минимальной самостоятельностью при выполнении порученной работы. Эти методы могут сопровождаться поощрениями и санкциями, в том числе и экономического характера, в виде штрафов или премий. Главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они поощряют *исполнительность, а не инициативу*;

2) **экономических** (начали реализовываться благодаря разработкам, созданным и внедренным американским инженером Фредериком Тейлором). Эти методы предполагают косвенное, а не прямое воздействие на объект управления. Непосредственным исполнителям устанавливаются только цели, ограничения и общая линия поведения, в рамках которых они сами ищут оптимальные способы решения проблем, т.е. проявляют инициативу. Своевременное и качественное выполнение задания вознаграждается, но является *не заслуженным, а заработанным*, например, за счет экономии и дополнительной прибыли.

Поскольку размер выплат напрямую зависит от достигнутого результата, работник непосредственно экономически заинтересован в его улучшении.

Однако эти методы со временем показали свою ограниченность, поскольку деньги – важный, но чаще всего не главный стимул в работе;

3) **социально-психологических**, предполагающих два направления: воздействие на поведение работника с целью повышения его трудовой активности и раскрытия его личных способностей путем совершенствования с последующей самореализацией; формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

Все это приводит к повышению эффективности управленческого труда и в конечном счете эффективности работы организации.

1.4. Эволюция менеджмента

Первый этап, который можно охарактеризовать как исторические предпосылки становления менеджмента, охватывает длительный исторический период, начиная с древних времен до Великой индустриальной революции XVII–XVIII вв.

Отдельные признаки управления появляются уже в древнейших обществах – Шумере, Египте, Аккаде, происходит трансформация высшей касты священников в религиозных функционеров, а по сути говоря, менеджеров. Этому способствовало изменение религиозных принципов – вместо человеческих жертв стали преподносить символические жертвы в виде денег, скота, масла, ремесленных изделий. В результате среди жрецов появляется новый тип деловых людей, которые, помимо соблюдения ритуальных почестей, заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, ведали имущественными делами.

Очередной скачок в развитии менеджмента связывают с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н.э.). Для эффективного управления обширными владениями им впервые был выработан так называемый свод Хаммурапи, который содержал 285 законов управления государством, регулировал все многообразие общественных отношений и служил руководством для администраторов всей империи. Значительное количество управленческих нововведений имело место в Древнем Риме. Самые знаменитые среди них – система территориального управления Диоклетиана (243–316 гг. до н.э.) и административная организация Римской католической церкви, которая сохранилась без изменений до сегодняшних дней.

Второй период (ранний) охватывает первую половину XIX в. (1775–1850). Его начало было связано с таким историко-экономическим событием, происшедшим в Шотландии и Англии, как промышленный переворот, который заключался в резком ускорении развития производительных сил и переходе от мануфактуры к более высокопроизводительному машинному производству.

Родоначальником раннего этапа называют Р. Оуэна – шотландского фабриканта. Он инициировал Закон о детском труде и ограничении продолжительности рабочего дня до 10 ч.

Третий период относится ко второй половине XIX в. (1850–1900) и характеризуется возникновением так называемой школы научного менеджмента (менеджмента как самостоятельной области знаний). Основоположник этой школы – американский ин-

женер-механик Ф. У. Тейлор, изучавший управление производством и организацию труда в условиях машинного производства.

Тейлор впервые предложил рационализацию производства и за счет этого увеличение его объема.

Тейлор предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда. Составным ее элементом являются математический способ исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализации трудовых приемов, инструкционные карточки и многое другое, что позднее вошло в так называемую доктрину **научного менеджмента (классическая теория)**.

Один из виднейших учеников Тейлора американский инженер Генри Лоуренс Гантт (1861–1919) интересовался уже не отдельными операциями и движениями, а *производственными процессами в целом*. Он является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятия (графики Ганнта), системы заработной платы с элементами повременной и сдельной формы оплаты.

Супруги Ф. и Г. Гилберт, развивая научную теорию управления, разрабатывали оптимальные способы выполнения любой работы, они первыми начали заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой. Американский ученый Г. Эмерсон сформулировал двенадцать принципов управления, обеспечивающих рост производительности труда, которые не потеряли значения и по сей день.

Г. Форд ввел на своих автомобилестроительных заводах конвейерные линии, основанные на организации поточного производства, пооперационной специализации и разделении труда рабочих-сборщиков.

Четвертый период приходится на начало XX в. (1900–1930). Он характеризуется наиболее бурным развитием научно-технического прогресса в странах Европы (Старого Света) и Америки (Нового Света).

Школа бюрократического менеджмента была основана в Германии М. Вебером. Он предложил создать бюрократическую систему управления, которая основана не на личных субъективных оценках качества труда управленцев и его производительности, а на количественных формализованных оценках в соответствии с определенными правилами и процедурами.

Школа административного (классического) менеджмента основана во Франции А. Файолем, который придерживался такой точки зрения, что менеджер должен не столько обладать личными качествами, сколько владеть методами управления и институтами как нормами права, регулирующими отношения в процессе управления. А. Файоль разработал следующие 14 принципов управления:

– разделение труда; власть и ответственность; дисциплина;

– единоначалие; единство целей; подчинение личных интересов интересам компании;

– хорошая оплата труда персонала; централизация; иерархическая структура;

– порядок; справедливость; стабильное положение персонала;

– инициатива; корпоративный дух.

Гарвардская школа менеджмента создана в США выпускницей колледжа Гарвардского университета М. П. Фоллет и профессором этого же университета Э. Мейо. Перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми является основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений. Создатели этой школы использовали достижения психологии и социологии. *Поэтому затраты на человека в последнее время стали рассматривать не как издержки, а как активы компании, которые надо правильно использовать.* Доктрина человеческих отношений раскрывает значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организации. Видными представителями поведенческой школы являются Дуглас Макгрегор (1906–1964), разработавший теорию «Х» и «У»; Абрахам Маслоу (1908–1970), разработавший теорию потребностей, известную как «пирамиду потребностей».

Пятый период развития менеджмента продолжался с 1940 по конец 1950-х гг. В это время наибольшее распространение получили два направления. Первое направление названо в истории менеджмента как наука об управлении (кибернетика), второе – *концепцией социотехнической системы*.

Наука управления является учением об общих законах управления в природе, обществе, живых организмах и машинах. Его основателями были американский ученый Н. Винер и английский ученый У. Эшби. Главные заслуги этих ученых заключаются в определении основных понятий управления, таких как информация, система и системный подход, обратная связь, которые харак-

терны для всех живых организмов, общества, машин и хозяйствующих субъектов как организационно-экономических систем.

Концепция социотехнических систем была разработана английскими учеными Э. Тристом и К. Бэмфортом. Результаты их исследований позволили сделать заключение о взаимозависимости и взаимной обусловленности двух частей целостной системы – технической, представленной инструментами и оборудованием, и социальной, включающей людей, отношения между ними, институциональные установки. Обе эти части служат подсистемами единой социотехнической системы. Цель управления заключается не в оптимизации функционирования каждой из подсистем, а в их интеграции.

Шестой период продолжался с 1960 до конца 1970-х гг. В этот период английским ученым Дж. Вудвордом, учеными из Эдинбургского университета (Шотландия) Т. Бернсом и Дж. Сталкером и американскими учеными П. Лоуренсом и Дж. Лоршом был создан ситуационный менеджмент. Суть ситуационного подхода состоит в том, что одни и те же функции управления по-разному реализуются в конкретных ситуациях, поэтому задача менеджмента состоит в том, чтобы на основе всестороннего анализа формирующих эти ситуации факторов подобрать подходящие приемы и методы решения возникающих проблем с учетом их достоинств, недостатков и реальных возможностей применения.

Седьмой период начался приблизительно в 1980-м г. Ключевые особенности современной системы взглядов на менеджмент содержатся в следующих принципиальных положениях:

– **использование в управлении теории систем.** Это направление представляет организацию в единстве ее составных частей;

– **признание социальной ответственности управления** перед обществом в целом и перед сотрудниками организации в частности.

Все большее признание получают системы управления на основе предвидения изменений, методы стратегического планирования и управления. Соответственно, меняются и структуры управления.

Контрольные вопросы

1. В чем причины появления такого специфического труда, как управление?

2. Что вы знаете о происхождении термина «менеджер»? Почему этот термин стали применять в России, хотя существуют его синонимы – руководитель, начальник, управляющий?

3. Определите предмет и содержание менеджмента. В чем сущность науки и искусства?

4. Каковы уровни и эффективность управления?

5. Что такое эволюция менеджмента? Как происходит формирование науки об управлении?

6. Назовите подходы к управлению. В чем заключается взаимовлияние управления и экономики?

7. Что такое управление и инновационная деятельность?

8. Укажите школы управления. Охарактеризуйте их.

Тема 2. Планирование как важнейшая функция управления

2.1. Сущность, принципы и способы планирования и разработки планов

Планирование – это процесс предвидения рациональных действий и решений, принимаемых руководством при разработке альтернативных стратегий, направленных на достижение целей, обеспечивающих эффективное функционирование организации и ее развитие в будущем.

В узком смысле планирование – это составление специальных документов-планов. Планом называется официальный документ, в котором отражаются прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегия на случай чрезвычайных обстоятельств.

По срокам планы принято делить на долгосрочные (свыше пяти лет – ориентированные на планы целей), среднесрочные (от года до пяти лет – ориентированные на различного рода программы), краткосрочные (до года – ориентированные на бюджет, сетевые графики и т.д.). Разновидностью краткосрочных планов являются также оперативные планы, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

Планирование базируется на ряде принципов или правил, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления.

Основным из них является привлечение максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления. Этот принцип обусловлен тем, что люди лучше и охотнее работают в русле тех задач, в разработке которых они принимали участие, чем те, которые «спущены сверху».

Другим принципом планирования считается его *непрерывность*, обусловленная тем, что планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс. Поэтому все планы должны разрабатываться с учетом того, что каждый последующий базируется на предыдущем.

Непрерывность планирования не может быть реализована без использования такого принципа, как гибкость. Для обеспечения гибкости в планы закладываются так называемые «подушки», обеспечивающие свободу (до определенных пределов) маневра.

Единство отдельных частей организации требует при ее структурных преобразованиях отражения в планах вопросов координации (по горизонтали) и интеграции (по вертикали).

Основная задача планирования состоит в том, чтобы, насколько это возможно, найти при данных условиях оптимальное решение задач, стоящих перед организацией. С этой точки зрения при составлении планов могут быть использованы различные способы: балансовые, нормативные, оптимизационные.

Балансовые способы основываются на взаимной увязке ресурсов организации. Они реализуются через составление системы балансов – материально-вещественных, стоимостных и трудовых.

Нормативные способы в основу плановых заданий за определенный период закладывают нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции. Эти способы используют как самостоятельно, так и в качестве вспомогательных к балансовым.

Оптимизационные способы используются при разработке планов исходя из целей, а не ресурсов и строятся на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся *статистические*. С их помощью можно с определенной степенью вероятности прогнозировать будущие доходы, осуществлять другие финансовые расчеты. Именно в области финансового планирования статистические модели находят наиболее широкое применение. Модели, основанные на использовании методов линейного программирования, помогают по заданному критерию выбрать наиболее оптимальный вариант. Поиск оптимального решения задач осуществляется также путем итераций, т.е. последовательного перехода от одного решения к другому, улучшающему предыдущее.

Планирование и составление планов строятся на определенной стратегии, вырабатываемой организацией, составляющей основу стратегического планирования.

2.2. Стратегическое планирование

Стратегическое планирование начинается с миссии организации. *Миссия – это предназначение и смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом*. В миссии проявляется отличие организации от ей подобных, и это отличие формируется и реализуется затем в стратегии ее функционирования и развития.

В миссии должны быть отражены следующие характеристики организации:

– целевые ориентиры, т.е. то, на что направлена деятельность организации и к чему она стремится в своей долгосрочной перспективе;

– сфера деятельности и рынок, на котором организация осуществляет реализацию своего продукта;

– философия организации, выраженная в принятых ею ценностях и верованиях.

Эти характеристики формируют имидж организации, ее организационную культуру и способность к выживанию в конкурентной среде.

Миссия дает субъектам внутренней и внешней среды общее представление об организации, к чему она стремится, какие средства она готова при этом использовать; способствует внутреннему единению организации и формированию ее корпоративного духа; создает возможность для более эффективного управления организацией, поскольку является базой для установления ее целей и стратегии, распределения ее ресурсов; раскрывает для сотрудников организации смысл и содержание их деятельности.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации, расположение ее к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне данной организации.

Очень важно формулировать миссию предельно ясно для того, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы, с одной стороны, она исключала возможность разнотолков, а с другой стороны – оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым должна стремиться организация, фиксируются в виде ее целей. Говоря иначе, цели – это конкретное состояние отдельных параметров организации, на достижение которого направлена ее деятельность.

В зависимости от времени достижения цели подразделяются на краткосрочные и долгосрочные. Краткосрочные цели – это цели, которые достигаются в течение года. Долгосрочные – в течение двух-трех лет.

Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются конкретизацией и детализацией долгосрочных целей. Они «подчинены» им и определяют деятельность организации в краткосрочной перспективе. Именно через достижение краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и уровней управления, складывается *иерархия целей*, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Особенность иерархического построения целей в организации состоит в том, что, во-первых, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения. Во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в деятельность организации по достижению ею целей организации в целом.

К целям предъявляются следующие требования:

1. Цели должны быть достижимыми, т.е. предприятие должно обладать необходимыми ресурсами для реализации поставленных целей.

2. Цели должны быть *гибкими*. Их следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении.

3. Цели должны быть *измеримыми*. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить или можно было бы каким-то другим объективным способом оценить то, была ли цель достигнута или нет. Если цели неизмеримы, то они порождают разнотолки, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

4. Цели должны быть конкретными. Они должны четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует их достичь и кто ответственен за достижение целей.

5. Цели должны быть *совместимыми*. Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели – долгосрочным.

Целостность организации и ее открытость как системы обусловливают разделение внутренней и внешней среды, зависимость организации от внешних факторов, взаимодействие внутренней и внешней среды, различную степень взаимодействия параметров внутренней и внешней среды и управления ими.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Однако ресурсы внешней среды не безграничны, и на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача менеджмента состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения своих целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Макроокружение (среда косвенного воздействия) – это совокупность компонентов внешней среды, не оказывающих непосредственного влияния на деятельность организации.

Основными компонентами макроокружения являются:

– экономическая компонента, характеризующая процесс формирования и распределения ресурсов. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п.;

– правовая компонента, представляющая совокупность законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, предоставляющая организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов;

– политическая составляющая макроокружения, свидетельствующая о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику;

– социальная компонента, характеризующая влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т.п.;

– технологическая компонента, отражающая те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

Непосредственное окружение (среда прямого воздействия) представляет совокупность компонентов, оказывающих прямое воздействие на деятельность организации.

Основными компонентами среды прямого воздействия являются покупатели – кто приобретает продукт, реализуемый организацией.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

– географическое месторасположение покупателя;

– демографические характеристики покупателя, такие как возраст, образование, сфера деятельности и т.п.;

– социально-психологические характеристики покупателя, отражающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.;

– отношение покупателя к продукту, отражающее то, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.

Выбор поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта. Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы определить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения своих задач кадрами. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

В производственный срез входят изготовление продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписаные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.п., насколько об этом осведомлены все сотрудники организации и насколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно предположить с высокой степенью соответствия действительности, что организация обладает сильной организационной культурой.

Для анализа угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также ее сильных и слабых сторон применяют **метод SWOT** (аббревиатура составлена из английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы). Применение этого метода позволяет установить линии связи между силой и слабостью организации, а также внешними угрозами и возможностями, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Слева от матрицы выделяются сильные и слабые стороны организации, сверху – возможности и угрозы. На пересечении разделов образуются четыре поля: **СИВ** (сила и возможности), **СИУ** (сила и угрозы), **СЛУ** (слабость и угрозы) и **СЛВ** (слабость и возможности). Для каждых пар, выбранных в том или ином поле, разрабатывается соответствующая стратегия организации.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент, или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Стратегия, в особенности генеральная, разрабатывается на несколько лет вперед и формулируется в достаточно общих выражениях, например в завоевании рынков сбыта, повышении имиджа и деловой репутации и т.д. Специфические цели конкретизируются специальными или функциональными планами. Стратегия разрабатывается применительно к двум процессам: функционированию организации и ее развитию.

Стратегия функционирования, по мнению американского исследователя М. Портера, может строиться в трех вариантах: **лидерства в снижении издержек, дифференциации и фокусирования**.

Стратегия лидерства в снижении издержек ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных издержках. Однако этот вариант осложняется рядом обстоятельств, в частности, привлекательностью данной стратегии для конкурентов.

Стратегия дифференциации состоит в концентрации усилий организации в определенных приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими. Однако этот вариант связан со значительными затратами.

Стратегия фокусирования основывается на достижении конкурентных преимуществ в определенном сегменте отраслевого рынка путем реализации одного из вариантов, описанных выше.

Организация, не сумевшая направить свою стратегию функционирования по одному из этих вариантов, оказывается уязвимой в стратегическом отношении.

Стратегия развития связана с потенциалом организации и существует в четырех видах: **роста, умеренного роста, сокращения, комбинирования**.

Стратегия роста присуща молодым организациям и тем, кто находится на «острие» научно-технического прогресса.

Стратегия умеренного роста присуща организациям, твердо стоящим в бизнесе и действующим в традиционных сферах, например в автомобилестроении.

Стратегия сокращения масштабов возникает в периоды перестройки, когда необходимо избавиться от всего устаревшего. Эту стратегию часто называют стратегией последнего средства, и для многих фирм она означает здравый путь переориентации производства.

Комбинированная стратегия использует различные варианты, в результате чего одни подразделения организации развиваются

быстро, другие – умеренно, третьи стабилизируются, четвертые сокращают масштабы своей деятельности. В итоге в зависимости от конкретного сочетания будут происходить общий рост, общая стабилизация либо общее сокращение масштабов деятельности.

Процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному – приведет ли выбранная стратегия к достижению организацией своих целей. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим критериям:

– соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям делового окружения, рынка и конкурентных преимуществ;

– соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации, а также ее увязки с другими стратегиями;

– приемлемость риска, заложенного в стратегии.

После изучения стратегических альтернатив и выбора приемлемой стратегии руководство организации переходит к ее реализации, т.е. формальному стратегическому планированию. Основными компонентами формального стратегического планирования являются:

– политика;

– тактика;

– процедура;

– правила.

Политика формулируется высшим управляющим и представляет собой общее руководство.

Тактика представляет собой краткосрочную стратегию и разрабатывается на уровне руководства среднего звена. Тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и соотносятся с конкретными действиями.

Процедура описывает действия, которые следует принять в конкретной ситуации. По сути, процедура представляет собой запрограммированное решение с малой свободой действий и небольшим числом альтернатив.

В отличие от процедуры правило точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации. Правила полностью исключают свободу выбора. Правила отличаются от процедур тем, что рассчитаны на конкретный вопрос, а процедуры – на ситуацию.

2.3. Бизнес-план как основа стратегического планирования

Специфической формой стратегического плана, основываясь на котором можно осуществлять стратегическое планирование, является **бизнес-план**, сочетающий в себе черты стратегических и обычных долгосрочных и среднесрочных планов, а также целевых комплексных программ. Этот план обычно разрабатывается при создании организации, расширении масштабов ее деятельности, привлечении крупных займов и т.п.

При разработке бизнес-плана необходимо решить следующие основные задачи:

1. Изложить в сжатом виде основной замысел проекта производства изделия, произвести предварительную оценку его конкурентоспособности, емкости рынка, оценить затраты на реализацию проекта и его эффективность.

2. Прогнозировать риск на всех этапах выполнения проекта и попытаться определить пути выхода из возникших проблемных ситуаций.

3. Убедить инвестора в целесообразности финансовых вложений в предлагаемый проект.

Естественно, что при подготовке предпринимательских проектов ставятся и другие задачи, часть из которых обычно не декларируется. Это может быть повышение статуса предпринимателя в обществе, его имиджа и т.д.

Унифицированная структура типового бизнес-плана имеет следующий вид:

1. **Обобщенное резюме** дает общее представление о разрабатываемом проекте.

2. **Описание товара или услуги** является основой предпринимательского проекта. Потребность в товарах обычно является следствием того, что общество не удовлетворено потребительскими свойствами имеющихся товаров данного вида или их полным отсутствием.

3. **Конкуренты и конкурентоспособности товара** в условиях зарождающегося рынка имеют большое значение. Успех или неудача предпринимателя во многом зависят от того, насколько его товар сможет успешно соперничать с аналогичными товарами конкурентов. Оценивая конкурентоспособность изделия, мы не только фиксируем его основные показатели на некоторых качественных и стоимостных шкалах измерений, но и реально определяем его по-

ложение на рынке аналогичных товаров. Для оценки конкурентоспособности товара можно использовать два показателя: его рейтинг, фиксирующий степень качественного совершенства товара, подразумевая под ним отработанность конструкции изделия, его новизну, широкий диапазон функциональных свойств и др.

4. **Изучение рынка товаров** показывает в сжатом виде, за счет чего можно добиться успеха, работая на нем.

Следующим шагом является прогнозирование объема продаж с учетом всех аспектов своей деятельности: постепенности развертывания выпуска товара в соответствии с возможностями производственной базы, затратами на рекламу, на продвижение товара к продаже. Для такого прогнозирования могут быть использованы различные методы, предполагающие обработку больших массивов информации, компьютерные технологии, в основу которых заложены математические модели функционирования рынка.

5. **План маркетинга** тесно связан внутренним содержанием с двумя предыдущими разделами. Его содержание, по крайней мере, должно давать ответы на следующие вопросы: выбор рыночных стратегий; политика ценообразования; определение схемы распространения (продвижения) товаров; организация рекламы; разработка мероприятий по стимулированию продаж; организация послепродажного сервиса.

6. **План производства товара** раскрывает реальность организации производства товара в необходимом количестве, требуемого качества и в планируемые сроки.

7. **Инвестирование и финансовый план** с самого начала требуют ответа на вопросы о стоимости реализации проекта, формах, источниках и условиях предоставления инвестиций. Следует помнить, что капитал должен привлекаться только тогда, когда это необходимо, условия его привлечения должны быть разумными и должны учитывать текущую ситуацию на рынках. Стоимость капитала должна учитывать стоимость гарантий или страхования капитала, а также возможные затраты на проведение рекламной кампании для привлечения капитала. Как правило, практикуются два основных варианта привлечения капитала:

а) собственный капитал – вклад инвестора в виде акционерного капитала;

б) заемный капитал – кредит, предоставляемый кредитным банком или другой финансовой организацией под определенные проценты.

В финансовом плане оцениваются прямые издержки (затраты на сырье, материалы и заработную плату), величина которых зависит от объема выпуска продукции. Обычно их величина соответствует издержкам, приходящимся на единицу продукции. В производственном плане определялись затраты сырья и материалов в пересчете на единицу продукции. Зная их цену и принимая определенный процент потерь, можно определить сами затраты. Цены на материал, приобретаемый на внутреннем рынке, указываются в основной валюте или долларах США в случае его приобретения за рубежом.

8. **Приложения к бизнес-плану** включают документы, позволяющие подтвердить или дать более детальное представление об информации, приведенной в бизнес-плане.

2.4. Текущее планирование

Текущее планирование представляется краткосрочными и оперативными планами.

Краткосрочные планы охватывают годовой период. Они разрабатываются на уровне предприятия в виде производственной программы на основе поступивших заказов, после чего конкретизируются для отдельных цехов на год, квартал или месяц. В сущности, такие планы содержат решения о том, как загружать производственные мощности организации в зависимости от меняющегося рыночного спроса. Конкретно речь идет о планировании и привлечении необходимого количества работников, эффективном использовании производственных мощностей и планирования, материальных затрат. Поскольку для годичного периода производственные мощности постоянны, на первый план выдвигается планирование материально-технического обеспечения производства и численности занятых в нем рабочих.

Кроме этого, составляются финансовые планы, планы научных исследований и опытно-конструкторских разработок по повышению квалификации работников, проведения социальных мероприятий и т.д.

Подразделения на основе их части производственной программы разрабатывают **оперативные планы**, формируя собственные производственные программы и задания участкам и бригадам с учетом возможностей их выполнения на каждом рабочем месте. В них входят оперативно-календарные планы запуска-выпуска изделий и сменно-суточные задания.

Оперативные планы разрабатываются поэтапно по общей методологии составления бизнес-планов, но решают конкретные вопросы организации производства.

В составлении и разработке участвуют технологи, организаторы производства, плановики, экономисты, маркетологи и менеджеры по закупкам. В задачу руководства входят сопоставление проблем, координация их решения и организация выполнения всего комплекса работ.

Контрольные вопросы

1. Дайте краткий анализ различных определений планирования.
2. Попытайтесь дать свое обобщенное определение планирования.
3. Определите место и значение планирования в системе управления предприятием.
4. Увяжите решение задач, стоящих перед планированием на предприятии, с целями предприятия.
5. Докажите, что без планирования не может быть эффективного управления.
6. Какие меры государственного регулирования наиболее приемлемы к предприятиям химической, нефтяной и газовой промышленности?
7. Какие из задач перестройки планирования на предприятиях можно считать решенными к настоящему времени?
8. Опишите основные функции управления.
9. Дайте оценку функции планирования в системе функций управления.
10. Что такое протекционизм и лоббирование в рамках государственного регулирования экономики?

Тема 3. Формы организации в системе менеджмента

3.1. Понятие «организация» и ее отличительные особенности

В теории управления **под организацией понимается объединенная группа лиц, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и других условий ради решения стоящих перед ними задач и достижения целей**.

Признаками организации являются **наличие цели, обособленность, саморегулирование и организационная культура**.

Наличие цели – главный признак организации, к ее достижению стремятся все ее члены. Общая цель организации образует фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по таким важнейшим функциональным подсистемам организации, как маркетинг, производство, научно-исследовательские разработки (НИР), персонал, финансы, менеджмент. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии как общей цели организации.

Правовой статус характеризует обособленность юридического лица, функционирующего на основе определенной организационно-правовой формы.

Обособленность выражается в замкнутости внутренних процессов, которая обеспечивает наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения. Эти границы могут быть материальными в виде стен или «идеальными», основывающимися на различного рода предписаниях и запретах в отношении тех или иных действий.

Саморегулирование является третьим признаком организации. Можно считать осуществление ее деятельности на основе принципа, который предполагает возможность в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы организационной жизни и по-своему с учетом конкретных обстоятельств реализовывать внешние команды. Такое саморегулирование осуществляется с помощью внутриорганизационной структуры, координирующей деятельность членов организации и обеспечивающей их единство.

Организационная культура – еще один важный признак организации, представляющий собой совокупность установившихся

традиций, символов, ценностей, верований, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей. Организационная культура является одним из важнейших элементов, создающих внутреннюю среду организации.

Жизнь организации сводится к двум типам процессов: функционированию и развитию.

Под функционированием подразумевают деятельность организации, связанную с сохранением ее как целого на основе поддержания необходимых отношений и связей, обмена ресурсами, энергией и информацией как внутри себя, так и с внешней средой.

Под развитием понимается создание необходимых условий функционирования организации путем преобразования отдельных ее элементов в соответствии с изменившимися требованиями внутренней и внешней среды. В результате таких постоянных преобразований и перехода к новому качественному состоянию организация восстанавливает нарушенное в результате накопившихся изменений внутреннее и внешнее равновесие, без которого ее нормальное функционирование невозможно.

3.2. Принципы построения организаций

Выделяют следующие принципы проектирования системы организационного управления:

1. *Развитие демократических основ управления*. Большую роль при этом играет правильное соотношение централизации и децентрализации принятия решений, способствующее разделению стратегических и текущих задач в управлении. Таким образом, проектирование организационной структуры управления необходимо доводить до такой степени, при которой обеспечиваются единоначалие и персональная ответственность за ведение дел.

2. *Принцип системного подхода* при проектировании структуры управления требует формирования полной совокупности управленческих решений, реализующих все цели функционирования организации.

3. *Принцип управляемости* предполагает фиксирование соотношения руководителя и числа подчиненных ему работников.

4. *Принцип соответствия субъекта и объекта управления* заключается в том, что структура управления должна формироваться прежде всего исходя из особенностей объекта управления. Состав подразделений организации, характер взаимосвязи между ними определяются спецификой функционирования как отдельных структурных звеньев, так и системы в целом.

5. *Принцип адаптации* предполагает построение такой организационной структуры, которая будет гибко реагировать на изменения как внешней, так и внутренней среды организации.

6. *Принцип специализации*. В соответствии с этим принципом проектирование структуры управления необходимо вести таким образом, чтобы обеспечить технологическое разделение труда при формировании структурных подразделений.

7. *Принцип централизации* означает, что при проектировании структуры управления необходимо объединять управленческие работы с повторяющимся характером операций, однородностью приемов и методов их выполнения. Такими операциями могут быть плановые, бухгалтерские, учетные и др. Принцип централизации требует одновременно сокращения числа уровней управления.

8. *Принцип профессиональной регламентации* предполагает группировку функциональных звеньев на каждом организационном уровне таким образом, чтобы каждое звено работало на достижение конкретной совокупности целей и несло полную ответственность за качество выполнения своих функций.

9. *Принцип правовой регламентации*. Создание любого подразделения всегда детерминировано и тем не менее должно быть закреплено правом. Правовой аспект при формировании подразделений управления отражает условия и порядок функционирования данного подразделения, а также степень его значимости и самостоятельности.

3.3. Система управления организацией и ее структура

Совокупность форм, с помощью которых на практике реализуется процесс управления, является основной характеристикой системы управления. К таким формам можно отнести субъекты управленческой деятельности, связи между ними, цели, функции, методы, технические приемы управления и пр.

Система управления имеет свою структуру. Наилучшая структура – это та, которая в большей мере отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам.

Под организационной структурой управления (ОСУ) понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма

разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия.

Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые – это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, т.е. при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи.

Первые определяют отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сочетаются с теми или иными функциями менеджмента.

Соответственно, используются такие понятия, как полномочия линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения.

3.4. Организационно-правовые и экономические основы управления организацией

Создание и управление организацией принимается ее основателем – учредителями (на юридическом языке), которыми могут

быть физические лица и организации. Если основателей несколько, то организационное решение приобретает форму учредительного договора и наряду с уставом является основой деятельности организации.

В учредительных документах содержатся наименование и место нахождение организации, порядок передачи имущества учредителями, их участие в деятельности, получение вознаграждения, управление и порядок выхода из организации.

С момента регистрации официальные организации приобретают **статус юридического лица**, который обладает следующими признаками:

– наличие в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленного имущества организации, которым оно отвечает по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде;

– обладать самостоятельным бухгалтерским балансом или сметой доходов и расходов, если эта деятельность организации финансируется за счет средств другой организации.

Поскольку имущество организации обычно обосабливается от имущества ее членов (учредителей или участников), то на практике возможны три варианта правовых отношений, складывающихся по поводу имущества:

– имущество находится в собственности организации, а члены остаются владельцами денежного пая (вклада), равного его стоимости. Это характерно для различного рода обществ;

– имущество остается собственностью членов организации, а последней дается лишь право хозяйственного ведения или оперативного управления. Это имеет место в товариществах или на унитарных государственных предприятиях;

– имущество переходит в собственность организации без закрепления на него прав передающих членов. Это характерно для общественных объединений, благотворительных фондов, ассоциаций и др.

Предпринимательская деятельность осуществляется в рамках определенной организационно-правовой формы хозяйствования. Выбор формы определяется самим предпринимателем в зависимости от его менталитета и объективных условий (сферы деятельности, наличия денежных средств, налоговой политики и др.).

В настоящее время существуют две принципиально-отличных формы хозяйствования: индивидуально-трудовая деятельность и деятельность с образованием юридического лица.

Индивидуально-трудовая деятельность оформляется соответствующим свидетельством и имеет упрощенную систему отчета перед налоговыми органами.

Предприниматели обычно используют одну из форм коммерческих организаций, а именно: производственные кооперативы, общества и товарищества. Российским законодательством предусмотрено существование двух видов товариществ: полного и на вере (коммандитного). Участники полного товарищества в соответствии с заключенным между собой учредительным договором занимаются предпринимательской деятельностью и несут ответственность за принятые решения и возникшие обязательства всем своим имуществом, даже в течение двух лет после выхода из товарищества. Прибыли и убытки распределяются пропорционально вкладу в складочный капитал, а не затратам труда. Это в определенной мере сдерживает деловую активность тех, чей пай меньше, но усиливает заинтересованность крупных инвесторов.

Товарищество на вере представляет собой объединение, в котором наряду с участниками, непосредственно осуществляющими предпринимательскую деятельность, существуют члены-вкладчики (коммандисты), которые в отличие от первых (комплиментариев) несут ответственность только в пределах величины своего вклада, не принимая участия в предпринимательской деятельности и управлении.

Другой формой предпринимательских организаций являются общества, которые в отличие от товариществ могут создаваться одним лицом.

Российское законодательство допускает существование нескольких видов обществ: с ограниченной или дополнительной ответственностью; открытых и закрытых акционерных; дочерние и зависимые. Наиболее распространенным предпринимательским объединением является общество с ограниченной ответственностью. Его уставной капитал образован из доли каждого участника и фиксируется в учредительном договоре (размер уставного капитала ограничен и определяется законодательством). В пределах своей доли участники несут ответственность за деятельность общества. Высшая власть в обществе с ограниченной ответственностью принадлежит общему собранию участников.

Общество с дополнительной ответственностью строится по принципу предыдущего, однако дополнительная или, как ее называют, субсидиарная ответственность предусматривает дополнительную ответственность участников своим имуществом в размерах кратных величине взноса. Кроме того, при банкротстве одного из участников его долги распределяются между всеми остальными.

Распространенный вид юридического лица – акционерные общества. Капитал этих организаций разделен уже не на паи, а на акции, которые участники могут свободно отчуждать (акционерное общество открытого типа), либо распространяются только среди участников или узкого круга доверенных лиц, а посторонним реализуются только с общего согласия (акционерное общество закрытого типа). В учредительном договоре акционерного общества определяются величина уставного капитала, виды и порядок размещения акций. Более подробно вопросы организации деятельности акционерного общества, в частности, права и обязанности их членов, определяются уставом. Высшим органом управления является общее собрание участников. Руководство текущей деятельностью акционерного общества осуществляет исполнительный орган, подчиненный совету директоров (наблюдательному совету) и общему собранию. Руководство может быть представлено как одним лицом – президентом, так и коллективом – правлением.

Предпринимательская деятельность может быть организована в рамках кооперативов, которые в отличие от обществ могут использовать собственный труд на основе принадлежащего всем имущества, образованного за счет паевых взносов. Доход среди участников кооператива, а также имущество при его ликвидации, распределяется в соответствии с трудовым вкладом, а не паем, как это имеет место в товариществах. Высшим органом управления кооператива является общее собрание его членов, избирающее для текущего руководства исполнительный орган – правление или председателя.

Государственные организации, ставившие своей целью получение прибыли, также относятся к категории коммерческих.

Некоммерческие организации существуют в нескольких формах: общественные объединения, фонды с попечительским советом, учреждения (создаются собственником для осуществления управленческих и иных функций), союзы и ассоциации.

3.5. Основные принципиальные модели организаций в менеджменте

В теории менеджмента обобщаются и предлагаются к использованию две модели организаций – бюрократическая и органическая.

Исторически первой сформировалась **бюрократическая модель**.

Ключевые концептуальные положения данной модели таковы:

1) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;

2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;

3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;

4) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;

5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве.

Основные недостатки данной модели:

1) не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы;

2) невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы.

Вторая модель – **органическая** – имеет сравнительно недолгую историю и возникла как антипод бюрократической организации. Основные положения данной модели:

– во-первых, решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях;

– во-вторых, обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть,

убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции;

– в-третьих, главные интегрирующие факторы – миссия и стратегия развития организации;

– в-четвертых, творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией;

– в-пятых, правила работы формулируются в виде принципов, а не установок;

– в-шестых, распределение работы между сотрудниками обусловливается не их должностями, а характером решаемых проблем;

– в-седьмых, имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех.

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в «чистом» виде его используют пока немногие организации. Однако элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся среде.

3.6. Виды бюрократических структур управления

Различают следующие типы организационных структур управления:

1. *Линейная структура.* При линейной структуре управления руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него. При такой организации управления, когда один руководитель отвечает за весь объем деятельности и передача управленческих решений каждому из подразделений одного уровня происходит только от одного начальника, в наибольшей степени осуществляется принцип единоначалия. Руководитель, таким образом, несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений.

Вместе с тем здесь есть и определенные трудности. Каждый руководитель при линейной структуре обязан быть высококвали-

фицированным специалистом, обладающим разносторонними знаниями, необходимыми для выполнения комплекса работ по управлению производством.

2. *Функциональная структура.* В основе формирования функциональной структуры управления лежит принцип полноправного распорядительства: каждый руководитель имеет право давать указания по вопросам, входящим в его компетенцию. Это создает условия для формирования аппаратов специалистов, которые в силу своей компетенции отвечают только за определенный участок работы. Такая децентрализация работ между подразделениями позволяет ликвидировать дублирование в решении задач управления отдельными службами и создает возможность для специализации подразделений по выполнению работ, единых по содержанию и технологии, что значительно повышает эффективность функционирования аппарата управления. Вместе с тем функциональная структура имеет ряд недостатков:

– принцип полноправного распорядительства в определенной степени нарушает принцип единоначалия. Каждый исполнитель получает указания, одновременно идущие по нескольким каналам связи от разных руководителей. Таким образом, функциональная специализация работ разрывает управленческий процесс, единый по своей природе;

– построенная по функциональному принципу структура управления способствует развитию психологической обособленности отдельных руководителей, считающих задачи своих подразделений задачами первостепенной важности.

3. *Линейно-функциональная структура.* Долгое время считалась наиболее универсальной формой организации управления. Она основана на сочетании преимуществ линейной и функциональной форм. Данный подход обеспечил качественно новое разделение труда в управлении, при котором линейные руководители сохранили за собой право отдавать распоряжения и принимать решения при участии и с помощью функциональных служб.

Структура управления линейно-функционального типа сохраняет принцип единоначалия. Это объясняется тем, что линейный руководитель устанавливает очередность в решении комплекса задач, определяя тем самым главную задачу на данном этапе, а также время и конкретных исполнителей. Деятельность функциональных руководителей при этом сводится к поискам рациональных вариантов решения задач, к умелому доведению своих рекомендаций

до линейного руководителя, который на этой основе сможет обеспечить эффективное управление. Таким образом, появляется возможность привлечения к управлению производством высококвалифицированных специалистов и обеспечения наилучших условий руководителям для решения более важных, глобальных проблем.

Однако с развитием производства и кооперации труда в управлении, с появлением новых проблем, требующих более творческого подхода, стали выявляться и недостатки такой структуры: отсутствие гибкости и динамичности, что затрудняет достижение поставленной цели; постоянная необходимость в согласовании принимаемых решений, что вызывается решением производственных задач, обусловленных новыми целями функционирования и требующих определенных знаний.

4. *Линейно-штабная структура управления* также построена по принципу функционального подразделения управленческого труда, используемого в штабных службах разных уровней. Главная задача линейных руководителей здесь – координировать действия функциональных служб и направлять их в русло общих интересов организации. В задачи штаба входят получение и анализ информации, подготовка решений, консультирование руководства, содействие в проведении контроля. Штаб имеет также возможность отдавать распоряжения, регламентирующие содержательную сторону работы организации (как делать) по функциональным направлениям и объектам, причем по ограниченной схеме управления распоряжение отдается только через линейного руководителя, при концентрированном руководстве – минуя его.

5. *Дивизиональная структура управления* основана на выделении крупными компаниями из своего состава производственных подразделений с предоставлением им определенной самостоятельности в осуществлении оперативного управления. При этом все важнейшие общекорпоративные функции управления остаются в ведении центрального аппарата управления, который разрабатывает стратегию развития организации в целом, решает проблемы инвестирования, научных исследований и разработок.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями.

Структурирование организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по видам выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовая специализация); по ориентации на те или иные группы потребителей (потре-

бительская специализация); по обслуживаемым территориям (территориальная или региональная специализация).

3.7. Виды органических структур управления

Программно-целевые структуры. Их сущность заключается в том, что они базируются на комплексном управлении всей производственной системой в целом как единым объектом, ориентированным на отдельную цель. Одной из разновидностей программно-целевых структур является структура, построенная по проектному принципу. При этом выделяются коллективы работников, каждый из которых занимается решением определенного вида проблем (проектов), возникающих перед предприятием и имеющих различную целевую направленность. Проектное управление обеспечивает определенную гибкость, позволяя сконцентрировать деятельность **отдельных** руководителей проектов на решении конкретных задач. При такой организации управления сохраняется принцип **централизованного** руководства, так как руководитель программы, наделенный всеми правами распорядительства, подчиняется в то же время руководителю предприятия. Однако такая структура приемлема на предприятиях с узкой номенклатурой сложной продукции, например, в автомобильной промышленности, кораблестроении и т.д.

Матричная структура управления может быть охарактеризована как «решетчатая» организация, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей:

– с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, которое представляет персонал, финансы этого проекта или другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы);

– с другой – руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы.

При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений – отделов, служб).

Переход к матричным структурам охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех здесь в значительной мере

зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и способны выступить в проектной группе в роли лидеров.

Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительны, что говорит об их эффективности, хотя система двойного (а в ряде случаев даже множественного) подчинения вызывает немало проблем с управлением персоналом и его эффективным использованием.

Основу **бригадной структуры управления** составляет групповая форма организации труда и производства, давно известная и во всем мире, и в нашей стране. Она предполагает формирование небольших мобильных команд (бригад), специализированных на удовлетворении той или иной потребности и полностью ответственных за результаты своей производственно-хозяйственной деятельности. Принципы, на которых строятся бригады, сводятся к следующему:

а) автономная работа бригады, обычно состоящей из рабочих, специалистов и управленцев;

б) предоставление ей прав самостоятельного принятия решений и координации действий с другими бригадами, в том числе права привлечения сотрудников других бригад, если это необходимо для решения конкретных проблем;

в) замена жестких связей бюрократического типа (основанных на жестких правилах, нормах и процедурах) на гибкие связи, обязательные для совместного разрешения конкретных вопросов.

Теоретически бригадную структуру управления организацией в целом предлагается изображать в виде пирамиды, в которой на каждом уровне иерархии веерообразно размещаются бригады разного назначения и профиля, связанные между собой процессами решения проблем. Практически такую схему реализуют немногие компании, видя в ней риск потери привычной управляемости.

Одна из проблем, которая возникает при бригадной структуре, – горизонтальная координация работ взаимосвязанных бригад.

Контрольные вопросы

1. Что включает понятие организационной структуры управления?

2. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.

3. Перечислите основные принципы проектирования организационных структур.

4. Назовите основные требования к организационным структурам.

5. В чем отличие, преимущества и недостатки линейной структуры управления?

6. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.

7. Дайте характеристику линейно-функциональной структуры управления.

8. Каковы преимущества и недостатки дивизиональных структур управления?

9. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.

10. Что общего и чем отличаются централизованная и децентрализованная системы управления?

11. Продумайте схему и разработайте варианты структур управления в вашей либо известной вам организации. Опишите их.

Тема 4. Организационные процессы в системе менеджмента

4.1. Сущность и виды организационных полномочий

Полномочия – это совокупность официально представленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения и отдавать распоряжения в интересах предприятия.

По сути, полномочия являются ограниченным правом должностного лица на использование ресурсов и командование людьми. Средством, с помощью которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование. В теории управления делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Однако это не означает, что ответственность так же, как и полномочия, может быть делегирована. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. Превышение полномочий над ответственностью может привести к административному произволу, а обратная ситуация – к параличу управленческой деятельности.

Нельзя путать полномочия и власть. Власть представляет собой реальную способность влиять на ситуацию. Поэтому можно иметь власть, не обладая полномочиями, и наоборот, иметь полномочия, не обладая властью. Другими словами, полномочия определяют лицу, занимающему должность, то, что он имеет право делать, а власть определяет, что он действительно может делать.

Полномочия делегируются должности, а не субъекту, который занимает ее в данный момент. Как говорят, «честь отдается мундиру, а не человеку». Когда субъект меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой, т.е. делегирование невозможно, пока на должности нет человека, и поэтому обычно говорят о делегировании полномочий субъекту.

В структуре управления полномочия подразделяются на **линейные и штабные**. Линейные полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно линейные полномочия представляют руководителю узаконенную власть и право принимать определенные решения без согласования с другими руководителями. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Штабные полномочия делегируются аппаратно-штабной деятель-

ностью, которая нацелена на обслуживание (разгрузку) руководителей и помощь в выполнении ими функций.

Каждый элемент управленческой структуры является носителем управленческих полномочий, которые бывают следующих видов: **распорядительные, рекомендательные, координационные, согласительные, контрольно-отчетные**.

Распорядительные полномочия дают его обладателям право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Они бывают линейные, предписывающие распоряжение по иерархической цепочке управленческой структуры, и функциональные, осуществляемые в условиях косвенных связей и предписывающие, как действовать, чтобы достичь цели.

Рекомендательные полномочия носят характер предложений, советов, рекомендаций. Эти полномочия могут быть предписаны референтам, консультантам и другим субъектам организационной структуры управления.

Координационные полномочия связаны с выработкой и принятием совместных решений. Эти полномочия могут возлагаться на комитеты и комиссии, создаваемые на временной и постоянной основе.

Согласительные полномочия состоят в том, что его обладатель в обязательном порядке высказывает свое мнение (в пределах полномочий) о принимаемом решении. Эти полномочия могут нести предостерегающий или блокирующий характер. Первым располагает тот, кто проверяет решение на соответствие с известными нормами (например, юрист); вторым – тот, без согласия которого не может быть принято решение (например, главный бухгалтер).

Контрольно-отчетные полномочия представляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей и направлять полученные результаты в вышестоящие инстанции.

При распределении полномочий необходимо руководствоваться следующим:

– полномочия должны быть достаточными для достижения поставленной цели;

– полномочия должны быть четкими и увязаны с полномочиями тех, с кем придется сотрудничать;

– полномочия должны отдаваться исполнителю только одним руководителем;

– в рамках полномочий исполнители самостоятельно решают проблемы, несут ответственность за свою деятельность и результаты.

Если ответственность концентрируется на верхних уровнях, то имеет место **централизация**, если на нижних – **децентрализация**.

4.2. Делегирование полномочий

В достаточно крупных по масштабу организациях возникает, как известно, необходимость в делегировании полномочий, т.е. в передаче части решений в компетенцию менеджеров среднего или низшего звена.

Чаще всего делегирование или распределение управленческих полномочий строится на основе **единоначалия**, т.е. передачи полномочий из рук в руки только непосредственного руководителя, взятой из истории средних веков (вассал моего вассала – не мой вассал).

Делегирование полномочий реализуется не только на официальной, но и на большей частью полуофициальной и даже неофициальной основе и предполагает наличие взаимного доверия между руководителем и подчиненными. Общий подход в делегировании полномочий состоит в том, что делегировать полномочия нужно всегда максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых низких ступенях управления, где на практике реализуются принимаемые решения.

Чаще всего полномочия делегируются непосредственным подчиненным, а теми уже по согласованию с руководителем – дальше. Подчиненным делегирование полномочий позволяет максимально продуктивно использовать имеющиеся у них способности и приобрести новые, поднять свой престиж для дальнейшего продвижения по служебной лестнице и просто получить удовлетворение от работы.

Однако, несмотря на это, и руководители, и подчиненные часто сопротивляются делегированию полномочий. Некоторые руководители не верят в способности подчиненных, боятся нести ответственность за их возможные неудачи или просто не хотят расставаться с любимым делом. Некоторые руководители боятся подчиненных, а поэтому не рискуют передавать им часть своих полномочий.

Подчиненные в свою очередь уклоняются от дополнительных полномочий по таким причинам, как нежелание самостоятельно работать, некомпетентность, отсутствие веры в себя и страх ответственности, перегрузка и др. Эффективность процесса делегирова-

ния полномочий во многом определяется разумным сочетанием интересов организации (подразделения), руководителя и исполнителя.

Делегирование полномочий связано с двумя важнейшими принципами управления: принципом единоначалия и принципом управляемости, которые существенно влияют на формирование организационной структуры.

Принцип единоначалия означает, что работник должен иметь только одного непосредственного руководителя, только от него получать задачи и полномочия и только перед ним отвечать. Реализация этого правила предполагает строгую субординацию: работник, у которого возникла какая-либо проблема, не может обратиться с ней через голову своего непосредственного руководителя к менеджеру более высокого ранга. Также и руководитель высшего ранга не должен отдавать распоряжения работникам минуя их непосредственных менеджеров.

Принцип управляемости – это соблюдение нормы управляемости; означает, что руководитель может эффективно управлять и контролировать работу только ограниченного числа подчиненных. Величина нормы управляемости определяется сложностью, важностью и разнообразием решаемых проблем, однако, как правило, она составляет от 7 до 10 человек.

4.3. Коммуникационные каналы и сети

Коммуникация – это в первую очередь обмен информацией между людьми.

Обмен информацией необходим при реализации любой из функций менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль). Он является важнейшим условием принятия обоснованных решений, играет огромную роль в межличностных отношениях и формировании имиджа организации.

Коммуникации в организации – это сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и ее элементы, так и ее внешнее окружение.

Коммуникации подразделяются:

– *на внешние коммуникации* – это обмены информацией между организацией и ее внешней средой;

– *внутренние коммуникации*. Под ними понимаются информационные обмены, осуществляемые между элементами организации. Внутри организации обмены информацией происходят между уровнями руководства (вертикальные коммуникации) и подразделениями (горизонтальные коммуникации);

– *вертикальные коммуникации*. С их помощью информация передается с высших уровней руководства на низшие или по нисходящей. Таким образом, работникам организации сообщают о новых стратегических и тактических целях, изменении приоритетов, конкретных заданиях на определенный период, изменении правил, инструкций, стандартов деятельности и т.п.

Параллельно этим информационным потокам в любой организации осуществляется передача информации в противоположном направлении – с низших уровней иерархии к высшим или по восходящей. С ее помощью руководство узнает о реальном положении дел в организации, о результатах принятых решений, о возникающих трудностях, проблемах и предположениях по их разрешению;

– *горизонтальные коммуникации*. Так как организация состоит из нескольких (иногда множества) подразделений, нуждающихся в согласованном выполнении своих задач, это вызывает у них необходимость обмениваться между собой информацией.

Как уже отмечалось выше, в любой организации наряду с формальной структурой существует и неформальная, которая основана на личных, неслужебных, нерегламентированных отношениях и, соответственно, кроме информации, передаваемой по официальным, формальным каналам (формальные коммуникации), циркулирует и неофициальная информация, проще говоря, слухи, передаваемые с помощью неформальных коммуникаций.

Неформальными коммуникациями довольно часто пользуются руководители, чтобы выяснить реакцию сотрудников на те или иные предполагаемые изменения. Особенности неформальных коммуникаций – гораздо большая скорость передачи информации, значительный объем аудитории, сравнительно меньшая достоверность передаваемых сообщений.

Эффективность коммуникаций во многом определяется количеством каналов связи в сети и ее характером. Для уменьшения возможных шумов в организации целесообразно иметь минимальное число каналов связи в сети коммуникаций. Исходя из этого положения, рассмотрим основные возможные комбинации каналов связи между работниками и/или подразделениями организации. Они могут быть сгруппированы в три основные системы связей: последовательную, веерную и круговую.

Общее число каналов связи в сетях коммуникации можно определить, используя следующие формулы:

– для последовательной и веерной сетей коммуникации

$$L_{\min} = P - 1;$$

– для круговой

$$L_{\max} = \frac{P(P-1)}{2},$$

где L – число каналов в сети коммуникаций; P – число работников (подразделений).

Минимальное число каналов связи обеспечивают последовательная и веерная сети коммуникаций. Это вроде бы подтверждает одно из основных достоинств организаций, построенных по строго иерархическому принципу – самая простая и ясная сеть коммуникации. Однако на самом деле все обстоит не так просто. Иерархическая структура дает минимальное количество только официальных каналов, а как уже отмечалось, в любой организации существуют и неофициальные, неформальные каналы связи. Официальная сеть коммуникации часто относительно стабильна, быстро устаревает и люди ищут пути, как сделать ее динамичнее и эффективнее в быстро меняющейся ситуации. При этом на практике фактическая сеть коммуникаций в любой организации, а тем более коммерческой, представляет собой не последовательную или веерную, а скорее всего круговую систему, в которой рядом с официальными, прежде всего вертикальными коммуникациями (руководитель – подчиненный), существует большое число неформальных.

Кроме того, исследования, проведенные социологами в малых группах, показали, что различные сети коммуникации не равноценны по своим качественным характеристикам и, следовательно, их эффективность для организации неодинакова.

Контрольные вопросы

1. Что включает понятие организационной структуры управления?

2. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.

3. Перечислите основные принципы проектирования организационных структур.

4. Назовите основные требования к организационным структурам.

5. В чем отличие, преимущества и недостатки линейной структуры управления?

6. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.

7. Дайте характеристику линейно-функциональной структуры управления.

8. Каковы преимущества и недостатки дивизиональных структур управления?

9. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.

10. Что общего и чем отличаются централизованная и децентрализованная системы управления?

11. Продумайте схему и разработайте варианты структур управления в вашей либо известной вам организации. Опишите их.

Тема 5. Контроль в системе менеджмента

5.1. Сущность и задачи контроля

Контроль представляет собой одну из важных функций в менеджменте. Как неотъемлемая часть деятельности организации контроль является непрерывным процессом, который строится на трех основных этапах:

– выработки стандартов деятельности организации, подлежащих контролю;

– измерения и анализа ее результатов, полученных в процессе осуществления контроля;

– корректировки хозяйственных, технологических, организационных и других процессов деятельности организации в соответствии со сделанными выводами контроля.

Первый этап – выработка стандартов, демонстрирует органическую связь функций планирования и контроля.

Данные стандарты согласуются с методологией управленческого учета предприятия.

Стандарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. В свою очередь эти цели формируются из процесса планирования и стратегий организации. Цели, используемые в качестве стандартов для контроля, должны характеризоваться наличием временных рамок и конкретных критериев (например, производительность труда к определенному времени должна быть повышена на 10 %). Те критерии, результативность которых оценить трудно, должны быть выражены косвенными показателями (например, удовлетворенность работой можно оценить показателем текучести). Однако косвенные показатели должны быть обстоятельно взвешены, так как на них могут оказывать воздействие и совершенно другие переменные.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям, а также насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой стадии дается оценка как реальности выработанных стандартов, так и масштабов отклонений, которые служат основой для принятия соответствующих управленческих решений. Это наиболее заметный этап всей системы контроля.

На третьем заключительном этапе контроля менеджер должен провести корректировку в хозяйственной, технологической, организационной, финансовой и других видах деятельности организации и в зависимости от полученной информации пересмотреть стандарт либо в сторону повышения или занижения, либо – стабилизации контролируемого показателя.

Во всех случаях сотрудники организации должны знать, что их ошибки или достижения в тех областях, где руководство установило стандарты и осуществляет контроль, со всей очевидностью послужат основанием для распределения вознаграждений или наказаний.

В системе управления **контроль решает несколько задач**.

Во-первых, он позволяет выявить во внешней и внутренней среде организации факторы, которые могут оказать существенное влияние на ее функционирование и развитие, а следовательно, и своевременно отреагировать. Кроме того, в этом процессе отслеживаются тенденции в развитии организации, их направление и глубина.

Во-вторых, контроль позволяет своевременно обнаружить нарушения, ошибки и промахи и оперативно принимать необходимые меры по их устранению.

В-третьих, результаты контроля служат основой оценки работы организации и ее персонала за определенный период, эффективности и надежности системы управления.

Цели контроля будут достигнуты, если он осуществляется в соответствии с определенными принципами.

Прежде всего, контроль должен быть всеохватывающим, т.е. держать в поле зрения основные сферы деятельности организации, внешнюю ситуацию и внутренние процессы, протекающие в ней. Речь не идет о том, что он должен быть тотальным, с охватом всех событий. В то же время контроль должен обеспечить достаточно полную и объективную картину ситуации. Это можно осуществить, если система контроля имеет стратегическую направленность, охватывающую основные приоритетные сферы функционирования и развития организации. Второстепенные сферы деятельности организации тщательно и постоянно проверять нецелесообразно, а некоторые и совсем не имеет смысла, так как затрачивается много сил и средств.

Контроль осуществляется не ради выявления проблем, а для успешного решения и достижения конкретных результатов, выяв-

ления отклонений от научно обоснованных стандартов. Если контроль не дает «пищу» для размышления, то он запланирован напрасно. Главная цель контроля – не исправление, а предотвращение ошибок, что обходится гораздо дешевле. Поэтому контроль представляет собой неотъемлемую часть стратегического планирования.

Эффективный контроль увязывается не только с процессом планирования, но и со всеми изменениями, происходящими в структуре и системе управления, т.е. контроль должен быть гибким.

Система контроля должна быть экономичной, чтобы выгоды, приносимые контролем, превышали затраты на его проведение. В этой связи необходимо широко использовать эффективные средства контроля.

Эффективный контроль требует индивидуализированности, нацеленной на конкретные процессы, результаты, людей с учетом их личных качеств, должностного положения. Ориентированность на человеческий фактор требует от контроля не только объективности, но и доброжелательности, создающей нормальный морально-психологический климат. Чрезмерного контроля над людьми, тем более из недоверия, следует избегать. Иногда нужно, как говорят, «отпустить поводья», максимально расширить полномочия людей в процессе выполнения своих обязанностей и проверять лишь самое важное – результаты.

С другой стороны, продолжительное отсутствие контроля также является неблагоприятным признаком, свидетельствующим о безразличном отношении руководства к людям, делам организации или подразделения, что неминуемо вызывает обратную реакцию.

Возложение на конкретное лицо или группы лиц функций контроля требует от них не только формального положения в служебной иерархии, но и личных качеств, склонностей, отношения к ним коллег и подчиненных.

5.2. Виды управленческого контроля

В практике используют три вида управленческого контроля: предварительный, текущий, итоговый.

Предварительный контроль (контроль по правилу рецептурных книг) по своему содержанию относится к организационному контролю, в задачу которого входит проверка готовности ор-

ганизации, ее персонала, производственного аппарата, системы управления к работе.

Управленческая система проверяется на соответствие существующей структуре организации, на качество принятых решений, подготовленных документов, степень ознакомления с ними исполнителей и усвоения ими стоящих задач. Контроль за персоналом призван определить готовность его к решению предусмотренных задач, понимание людьми целей своей деятельности, знание прав и обязанностей, норм выработки, условий поощрения. Предварительный контроль затрагивает состояние материальных и финансовых ресурсов организации или соответствующего подразделения, их наличия, соответствие потребностям по структуре и количеству, гарантированность поставок и пр.

Текущий контроль воплощается в формах стратегической и оперативной. **Стратегический** выявляет эффективность использования ресурсов организации с точки зрения достижения ее конечных целей как по количественным, так и по качественным показателям. Он сводится к сбору, обработке и оценке информации о производительности труда, внедрении и использовании достижений НТР, новых методов работы и др.

Оперативный контроль ориентирован на текущую производственную и хозяйственную деятельность, в частности, соблюдение технологического процесса и графика работы, загрузку оборудования, наличие запасов, незавершенного производства и готовой продукции, уровень затрат, расходование денежных средств и т.д.

Итоговый контроль связан с оценкой выполнения организацией планов и составления новых, предполагает всесторонний анализ не только конкретных результатов деятельности за истекший период, но и сильных, и слабых ее сторон.

5.3. Внешний и внутренний контроль

Контроль делится на **внешний** и **внутренний**. Внешний контроль осуществляется руководством или специальными сотрудниками. В рамках внутреннего контроля исполнители сами следят за своей работой и ее результатами и по мере необходимости вносят корректировки в свою деятельность.

Смысл внешнего контроля основывается на том непреложном факте, что сотрудники, по крайней мере формально, лучше выполняют свои обязанности, если знают, что за ними осуществляется контроль. Психологи считают, что одна из наиболее очевидных при-

чин для этого состоит в том, что по результатам контроля происходят оценка сотрудников и связанные с этим поощрения или наказания, продвижение по службе или понижение. Наличие контроля означает, что руководство придает большое значение этой сфере, и поэтому целесообразно проявить усердие, чтобы выделиться на фоне остальных или прославиться, т.е. причина – честолюбие.

Успех внешнего контроля зависит от ряда обстоятельств. Во-первых, необходимо предусмотреть защиту от обмана. С этой целью необходимо наличие четких нормативов работы. Во-вторых, цели, которые ставятся перед людьми в системе внешнего контроля, должны быть достаточно трудными. В-третьих, по итогам внешнего контроля должно следовать поощрение, а если необходимо, то и наказание.

Для обеспечения этих условий важно, чтобы система внешнего контроля была тотальной. Однако это требует больших материальных и трудовых затрат, что становится непосильно даже для крупных организаций.

Выход из сложившейся ситуации лежит во внедрении, где это можно, практики внутреннего контроля и самоконтроля. В этих условиях исполнители трудятся легче и свободнее, принимают активное участие в формулировке целей своей деятельности и сами контролируют их реализацию.

Внутренний и внешний контроль применяются в определенной пропорции, которая зависит от ряда обстоятельств:

– стиля управления организации (при авторитарном преобладает внешний, при демократическом – самоконтроль);

– возможности получения надежной оценки результатов деятельности работников (при наличии такой возможности – внешний контроль, при отсутствии – внутренний);

– характера подчиненных (для недобросовестных – внешний, для добросовестных – внутренний);

– микроклимата в коллективе (при благоприятном – внутренний, при неблагоприятном – внешний);

– принятой системы вознаграждения за результаты деятельности (при индивидуальных – внешний контроль, при коллективных – внутренний).

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой организация как функция управления?

2. Какие требования к разработке организационных структур существуют?

3. Как называется функция, обеспечивающая упорядочение структуры по горизонтали?

4. Что представляет собой учет как функция управления?

5. Чем бухгалтерский учет отличается от управленческого?

6. Как классифицируются расходы организации?

7. Что входит в учетную политику организации?

8. Что понимается под контролем в менеджменте?

9. Каковы три основных вида контроля?

Тема 6. Управление персоналом и мотивация

6.1. Персонал как объект управления

Существует некоторое отличие в сходных и подчас взаимозаменяемых понятиях «кадры» и «персонал». **Кадры** – совокупность работников предприятия, которая характеризуется профессионально-квалификационной, социально-психологической, половой, возрастной и другими структурными составляющими. К кадрам относят только работников, которые обладают профессиональной способностью к труду, имеют специальную подготовку.

В то время как **трудовой потенциал** объединяет всех работников, обладающих способностью к труду; численность трудового потенциала больше численности кадров на ту часть, которая включает неквалифицированных и малоквалифицированных работников.

Персонал – это, прежде всего, люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль; это важнейшая часть экономического и инновационного пространства предприятия.

Персонал является более широким понятием, органически включающим понятие «кадры», поэтому предметом управления персоналом выступают персонал и отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного развития и использования их потенциала в функционировании производственных систем, достижения целей организации.

Управление персоналом – функциональная сфера деятельности, задача которой – обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

Персонал предприятия в одно и то же время может выступать как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия выступают объектом потому, что они являются частью производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование людских ресурсов на производстве составляют основное содержание управления персоналом и с этой точки зрения рассматриваются аналогично управлению материально-вещественными элементами производства.

Управление персоналом преследует цели:

1) помощь фирме в достижении общих целей;

2) эффективное использование мастерства и возможностей работников;

3) обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;

4) стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу в данной фирме.

Главная цель – прибыль предприятия в системе управления персоналом достигается через удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

Выделяется персонал основных видов деятельности (производственный). К нему относят лиц, работающих в основных и вспомогательных подразделениях, в аппарате управления, занятых созданием продукции, услуг или обслуживающих эти процессы.

В отдельную самостоятельную группу выделяют персонал неосновных видов деятельности (непроизводственный). К ним относят работников жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы (базы отдыха, центры обучения, детские дошкольные учреждения, здравпункты и другие сопутствующие учреждения, состоящие на балансе предприятия).

По характеру трудовых функций в процессе производства предусматривается деление на рабочих и служащих. В деятельности рабочих преобладает доля физического труда, они непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать основных и вспомогательных рабочих. Основные рабочие заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. Вспомогательные рабочие связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест, сосредоточены во вспомогательных подразделениях – ремонтных, инструментальных, транспортных, складских. К рабочим относится и младший обслуживающий персонал, занятый в основном оказанием не связанных с основной деятельностью услуг – дворники, курьеры, уборщики непроизводственных помещений.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, юридические, исследовательские и другие функции.

Служащих относят к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они объединяются в несколько подгрупп: руководители, специалисты, технические исполнители.

Руководители осуществляют функции общего управления. Они обладают юридическим правом принятия решений, имеют в подчинении других работников. Руководителей условно разделяют на три уровня: высший (руководство организацией в целом); средний (возглавляют основные структурные подразделений); низовой (работают непосредственно с исполнителями). К руководителям относят также их заместителей и главных специалистов. В совокупности они образуют администрацию. Кроме того, принято выделять линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления.

Специалисты разного профиля являются наиболее многочисленной подгруппой служащих. Они подразделяются на специалистов-инженеров, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация (технологи, конструкторы, проектировщики, механики и др.); на функциональных специалистов управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (бухгалтеры, экономисты, референты, финансисты, маркетологи и др.).

Подгруппу технических исполнителей составляют служащие (машинистки, операторы, курьеры, архивариусы и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе – создание, тиражирование, передачу, преобразование, хранение информации.

Основанием для отнесения людей к той или иной группе является занимаемая должность, т.е. штатная единица организации (первичный элемент в структуре управления), которая определяется в соответствии с единым тарифно-квалификационным справочником профессий рабочих и должностей служащих.

6.2. Технология управления персоналом организации

Управление персоналом организации начинается с процедуры найма. Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: где и когда потребуются работники?

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Существует два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

Отбор кандидатов на вакантную должность производится из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств: общественно-гражданская зрелость; отношение к труду; уровень знаний и опыт работы; организаторские способности; умение работать с людьми; умение работать с документами и информацией; умение своевременно принимать и реализовывать решения; способность увидеть и поддержать передовое; морально-этические черты характера.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту конкретную должность.

Подбор и расстановка кадров – одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит эффективность работы организации.

Под **подбором и расстановкой персонала** понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор и расстанов-

ка кадров основываются на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

– установление возрастного ценза для различных категорий должностей;

– определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;

– возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;

– состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. *Оценка уровня подготовленности новичка*. Она необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких

как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т.д.

Этап 2. *Ориентация* – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Обычно *программа ориентации* включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Часто в ходе проведения программы ориентации затрагиваются следующие вопросы: общее представление о компании, политика организации, оплата труда, дополнительные льготы, охрана труда и соблюдение техники безопасности и т.д.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена *специальная программа*. Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы: функции подразделения, рабочие обязанности и ответственность, требуемая отчетность, процедуры, правила, предписания.

Этап 3. *Действенная адаптация*. Этот этап состоит в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. *Функционирование*. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1–1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение

адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Планирование и контроль деловой карьеры заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей и рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Процесс планирования индивидуальной карьеры начинается с выявления потребностей, интересов, потенциальных возможностей. На этой основе с учетом перспектив организации и объективных личных данных формулируются основные цели карьеры.

Основой планирования карьеры часто становится так называемая ***карьерограмма***. Этот документ, составляемый на 5–10 лет, содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой – его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана. Развитие карьеры создает определенные преимущества для самого работника и для организации в целом.

Преимущества для сотрудника:

– более высокая степень удовлетворенности работой в организации, предоставившей ему возможность профессионального роста, повышения уровня жизни;

– более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;

– возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

– повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Преимущества для организации:

– наличие целенаправленных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;

– определение потребностей в профессиональном обучении сотрудников на основе планов развития карьеры отдельных сотрудников;

– выявление подготовленных сотрудников для выдвижения на ключевые должности.

6.3. Мотивация персонала

В широком смысле **мотивация представляет собой формирование побудительных причин, оказывающих воздействие на поведение человека, в целях более эффективного достижения поставленных задач**.

В рамках организации это проявляется в более добросовестном, ответственном, настойчивом выполнении сотрудниками служебных обязанностей.

Мотивировать можно деятельность или ее результат. **Мотивация деятельности** выступает в форме **текущего поощрения (наказания)** или, как ее называют, подкрепления. Величина подкрепления должна быть минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и при этом не истощать ресурсы организации. **Мотивировка результата** выступает в форме **итогового вознаграждения** по достигнутым результатам. Оно должно быть справедливым, отражать истинный вклад каждого и создавать стремление работать в будущем еще лучше.

Мотивация может носить как экономический, так и неэкономический характер.

Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть **прямыми – денежный доход, и косвенными, облегчающими получение прямых**.

Прямая экономическая мотивация выражается в форме денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью: **заработная плата, участие в прибыли, различного рода выплаты (премии) и льготы**.

Косвенная экономическая мотивация основана на мотивации **свободным временем**. Она выражается в следующих формах: сокращенном рабочем дне, увеличенном отпуске, призванных компенсировать повышенные физические или нервно-эмоциональные затраты; скользящем или гибком графике, делающем режим работы

более удобным для человека, что позволяет ему заниматься другими делами; предоставлении отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени.

К неэкономическим способам мотивации относятся организационные и моральные.

Организационные способы включают **мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации, обогащением труда**.

Мотивация целями должна побудить в сотруднике сознание того, что достижение этих целей принесет всему коллективу организации или подразделения определенные блага. В достижении цели, которую работник себе поставил или в формулировании которой принял участие, он проявит больше энергии.

Мотивация участием в делах организации предполагает, что работникам предоставлено право голоса при решении ряда проблем и, прежде всего, социального характера; они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирования по специальным вопросам; им делегируются определенные права и ответственность.

Мотивация обогащением труда заключается в предоставлении работникам более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями труда.

К моральным методам мотивации относится, прежде всего, **признание**, которое бывает личным и публичным.

Смысл личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в докладах высшему руководству организации, представляются ему, получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, предоставляется право постановки личного клейма, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат.

Публичное признание состоит в широком распространении информации о достижениях работников через различные средства пропаганды, награждения и внесение их в специальные книги.

Специфическими моральными методами мотивации являются **похвала и критика**.

Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей. К ней предъявляются такие требования, как дозированность, последовательность, регулярность, контрастность (необходимы перерывы). Отсутствие похвалы, особенно за хоро-

шую работу, неискренняя похвала демотивируют, поэтому необходимо разрабатывать объективные критерии.

Критика тоже должна быть неотвратимой, т.е. следовать за допущенными ошибками. Она должна быть конструктивной, стимулировать действия работника, направленные на устранение ошибок, и указывать на их возможные варианты. К правилам критики относятся конфиденциальность, доброжелательность, создаваемая за счет снижения обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, высказывания замечаний иносказательно, в косвенной форме; аргументированность; подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь. Любая критика должна восприниматься как форма помощи в деле устранения недостатков.

Комплексным показателем мотивации может служить повышение по службе, так как дает:

– более высокую заработную плату (экономический мотив);
– более интересную работу (организационный мотив);
– признание заслуг и авторитета личности (моральный мотив).

6.4. Теории мотивации

Содержательные теории мотивации

Известно множество методов классификации человеческих потребностей. Наиболее простым является выделение основных физиологических или **первичных потребностей** и психологических или **вторичных потребностей**.

Первичные потребности возникают из основных требований жизни и являются критически важными для физического существования людей. Вторичные носят более абстрактный характер, так как речь идет о требованиях разума и духа, нежели человеческого тела.

Именно вторичные потребности усложняют мотивационные усилия менеджеров, ведь практически каждое предпринимаемое ими действие влияет, прежде всего, на вторичные потребности.

Планирование управленческих воздействий предполагает учет влияния каждого из них на вторичные потребности работников.

Обычно выделяют четыре основные теории человеческих потребностей (теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Дэвида Мак-Клелланда и К. Алдерфера). Несмотря на некоторую ограниченность, теории человеческих потребностей создают твердую основу для более развитых мотивационных моделей.

Маслоу выделяет пять основных типов мотивирующих потребностей (в порядке возрастания): **физиологические, потребности в безопасности, отношения принадлежности, потребность в самоуважении, потребности в самовыражении**. Их можно представить в виде пирамиды.

Маслоу утверждает, что наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, т.е. не действует как фактор мотивации.

Первоначально должны быть удовлетворены потребности низших уровней и только после этого активизируются более высокие стремления.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак-Клелланд.

Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, признанию.

При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию – его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак-Клелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою способность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

В 1959 г. Фредерик Герцберг со своими сотрудниками разработал модель мотивации, основанную на потребностях (теория удовлетворенности трудом).

Гигиенические факторы были связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а **мотивация** – с самим характером и сущностью работы.

Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. В табл. 1 приведены результаты экспериментального исследования, в рамках которого работники сами ранжировали те характеристики работы, которые могут заставить повысить их отдачу или привлекательность труда.

Таблица 1

Характеристики работы

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

Поскольку при анализе причин удовлетворенности или неудовлетворенности работой приходится рассматривать две различные группы факторов, то, следовательно, эти два чувства не являются прямо противоположными друг другу. Обратным чувству удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворенность. Обратным чувству неудовлетворенности является в свою очередь его отсутствие, а не удовлетворение работой.

Альдерфер согласен с Маслоу, что индивидуальные потребности можно разместить в виде иерархии.

Однако предлагаемая им иерархия включает только три категории потребностей и названа ERG – по начальным буквам этих категорий:

1. **Существование** (*existence*) – потребности, удовлетворяемые такими факторами, как еда, воздух, вода, зарплата и условия работы.

2. **Родственность** (*relatedness*) – потребности, удовлетворяемые значимыми общественными и межличностными отношениями.

3. **Рост** (*growth*) – потребности, удовлетворяемые личным творческим или производственным вкладом индивида.

Потребности в существовании по Альдерферу соответствуют физиологическим потребностям в защите и безопасности по Маслоу; потребности в родственности – потребностям в общественной и личностной принадлежности; потребности в росте – потребностям в уважении и самовыражении.

ERG – теория мотивации Альдерфера отлична от теории Маслоу не только количеством категорий, но и представлением о том, как люди движутся от одной ступени потребностей к другой. Маслоу предполагал, что удовлетворенные потребности являются доминирующими и каждая высшая ступень потребностей не задействуется до тех пор, пока не удовлетворены потребности более низкого порядка. В противоположность этому ERG-теория утверждает, что в дополнение к прогрессивно-последовательному восхождению Маслоу присутствует и регрессивный процесс, связанный с крушением планов и недосягаемостью поставленных целей. Это значит, что если индивид постоянно терпит неудачу в своих попытках удовлетворить потребности в росте, то вновь возникает потребность в родственности как главном мотивационном факторе, заставляющем индивида переопределить направление своих усилий на достижение потребностей более низкой категории.

Процессуальные теории мотивации

Теория ожиданий В. Врума

Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

– руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;

– сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;

– сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;

– сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, необходимой ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, а это позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений, а руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

Теория справедливости

Согласно данной теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно, с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой – на старом; у одного было одно качество заготовок, а у другого – иное, или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации, или отсутствует доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.д.

Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера

Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности, осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченны-

ми усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками, и соответственно, степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неуклонно повышаться.

Это прямо противоположно тому, что на сей счет думает большинство управляющих. Они полагают, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря иначе, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Однако данная модель обладает некоторыми существенными недостатками.

Во-первых, в нее не включен такой объективный фактор, как условия труда. Еще Герцберг подчеркивал важность этого фактора в процессе формирования мотивации. Во-вторых, в модели отсутствует основополагающий фактор – потребности. Ведь без существования действующих потребностей человек не будет вступать в трудовые отношения. В связи с этим можно отметить, что в модели отсутствуют условия входа и выхода их трудовых отношений и предполагается, что работник уже вступил в них.

Контрольные вопросы

1. Что включает система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации?
2. Назовите цели и задачи системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации.
3. Дайте характеристику стратегиям мотивации и стимулирования труда персонала.
4. Перечислите основные принципы разработки систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации.
5. Приведите примерный состав функций системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

6. Какие направления включает диагностика существующей в организации системы мотивации и стимулирования труда персонала?

7. Раскройте основные этапы проведения мониторинга рынка труда.

8. Каковы основные источники и способы получения информации по рынку труда?

9. Назовите показатели оценки состояния системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации.

10. Прокомментируйте назначение отдельных составляющих системы мотивации и стимулирования персонала в организации.

11. Назовите критерии для выделения основных категорий персонала в организации.

12. Охарактеризуйте основные методы оценки и классификации работ.

13. Приведите примеры системы коллективного премирования работников.

14. Каковы общие требования к формированию социального пакета в организации?

15. Назовите правила конструирования социального пакета.

16. Какие способы используют для диагностики потребности организации в нематериальном стимулировании трудовой деятельности?

17. Охарактеризуйте порядок установления причин неэффективной деятельности работника и выявления необходимости совершенствования системы стимулирования.

18. В чем состоят цели системы нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала?

19. На каких принципах должна базироваться разработка системы нематериального стимулирования?

20. Какие элементы премиальной системы отражаются в Положении о премировании?

21. Что такое управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности? Какие элементы оно включает?

22. Назовите специфические (конкретные) функции управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

23. Охарактеризуйте мотивационное воздействие функциональных подсистем системы управления персоналом.

24. Назовите принципы организации управления мотивацией и стимулированием труда в организации.

25. Какие функции управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняют заместитель генерального директора по управлению персоналом, отдел организации труда и заработной платы, лаборатория социологических исследований?

26. Раскройте особенности управления мотивацией и стимулированием труда и задачи службы управления персоналом.

Тема 7. Принятие решений в организации

7.1. Сущность и классификация управленческих решений

Развитие любой разумной цивилизации основано на разработке и реализации различного рода решений.

Принятие решений так же, как и обмен информацией, – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления и связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности.

Решение *– это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям.* Решение может быть направлено на достижение разовых (единичных) результатов, создание постоянно идущих процессов, поддержание или развитие идущих процессов, на прекращение или недопущение какой-либо деятельности. Обычно в процессе какой-либо деятельности возникают ситуации, когда человек или группа сталкиваются с необходимостью выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. Результат этого выбора и будет являться решением. Таким образом, ***решение*** *– это выбор альтернативы.*

Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Однако, несмотря на это, решения, принимаемые в процессе управления организацией, существенно отличаются от решений, принимаемых в частной жизни.

Основные отличия решений

Цели. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей (хотя их влияние и играет определенную роль), а в целях решения проблем конкретной организации.

Последствия. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей.

Разделение труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации суще-

ствует определенное разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определенными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

Таким образом, исходя из вышесказанного ***управленческое решение*** *– это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, основанный на результатах анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования и направленный на достижение целей организации.*

Классификация управленческих решений необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность. Управленческие решения могут быть классифицированы самыми разнообразными способами. Наиболее распространенными являются следующие признаки классификации.

По функциональной направленности управленческие решения подразделяются на *прогнозирующие* решения, основанные на специальном исследовании для формирования заключения о возможном развитии и результатах какого-либо управленческого процесса. Из набора прогнозов выбирают наиболее приемлемые решения для разработки детального плана развития (*планирующие* решения). Для реализации плана разрабатывается набор *организационных* решений. Они предусматривают формирование новой или совершенствование имеющейся структуры управления компанией, а также комплекс административных мероприятий по организации выполнения задания. Для повышения эффективности выполнения задания формируют решения по активизации деятельности работников компании за счет стимулирования и мобилизации (*активизирующие* решения). При появлении непредвиденных в плане мешающих воздействий *координирующие* решения необходимы для гармонизации деятельности компании. *Контролирующие* решения

направлены на обеспечение своевременного выполнения планов и намеченных рубежей развития. *Информирующие* решения направлены на ознакомление инициаторов и исполнителей решения с необходимыми им сведениями, а также с промежуточными и конечными результатами выполнения задания.

По срокам действия – оперативные, тактические (текущие), стратегические (перспективные). Решения, период действия или реализации которых менее месяца, относятся к *оперативным*, от месяца до года – к *тактическим* и свыше года – к *стратегическим*.

По характеру решаемых задач управленческие решения делятся на технические, технологические, экономические, социальные, политические. *Технические* решения определяют параметры средств производства и производимой продукции – это решения, характеризующие технико-эксплуатационные качества орудий труда, технические параметры предметов труда на различных стадиях их производственного преобразования по циклу «исследование – производство – потребление (эксплуатация)». *Технологические* решения определяют характер, содержание и параметры технологических процессов: их состав, взаимосвязь в цикле «исследование – производство – потребление (эксплуатация)», режимы работы технологического оборудования и др. *Экономические* решения характеризуют экономические параметры деятельности предприятия, его подразделений и процессов – это решения, определяющие величину себестоимости продукции, ее отдельных элементов, уровень рентабельности производства, производительности труда и других экономических показателей. *Социальные* решения обусловливают параметры состояния, использования и развития работников предприятия, условий их труда, отдыха и быта. *Политические* решения, разработанные и реализуемые на предприятии, определяют параметры общественно-политического развития коллективов и индивидуумов, работающих на данном предприятии, и в основном связаны с деятельностью общественных организаций и органов.

По степени охвата подразделений выделяются общие и локальные решения. *Общие* решения касаются деятельности предприятия в целом (например, стратегический план развития предприятия или программа технического перевооружения предприятия), *локальные* решения направлены на работу какого-либо подразделения, группы подразделений, процесс или группу процессов (например, программа механизации и автоматизации труда в механических цехах предприятия или план материально-технического обеспечения предприятия).

По степени повторяемости проблемы все управленческие решения можно подразделить на *традиционные,* неоднократно встречавшиеся ранее в практике управления, когда необходимо лишь произвести выбор из уже имеющихся альтернатив, и *нетипичные*, нестандартные решения, когда их поиск связан, прежде всего, с генерацией новых альтернатив.

По форме принятия решений. Лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек, и его решение будет, соответственно, *единоличным*. Однако в современной практике менеджмента все чаще встречаются сложные ситуации и проблемы, решение которых требует всестороннего, комплексного анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов. Такие групповые или коллективные решения называются *коллегиальными*. Усиление профессионализации и углубление специализации управления приводят к широкому распространению коллегиальных форм принятия решений. Необходимо также иметь в виду, что определенные решения и законодательно отнесены к группе коллегиальных. Так, например, определенные решения в акционерном обществе (о выплате дивидендов, распределении прибыли и убытков, совершении крупных сделок, избрании руководящих органов, реорганизации и др.) отнесены к исключительной компетенции общего собрания акционеров. Коллегиальная форма принятия решений, разумеется, снижает оперативность управления и размывает ответственность за его результаты, однако препятствует грубым ошибкам и злоупотреблениям и повышает обоснованность выбора.

По способу фиксации. По этому признаку управленческие решения могут быть разделены на фиксированные, или документированные (т.е. оформленные в виде какого-либо документа – приказа, распоряжения, письма и т.п.), и недокументированные (не имеющие документальной формы, устные). Большинство решений в аппарате управления оформляются документально, однако мелкие, несущественные решения, а также решения, принятые в чрезвычайных, острых, не терпящих промедления ситуациях, могут и не фиксироваться документально.

По количеству критериев выбора. Если выбор наилучшей альтернативы производится только по одному критерию (что характерно для формализованных решений), то принимаемое решение будет простым, однокритериальным. Наоборот, когда выбранная альтернатива должна удовлетворять одновременно нескольким

критериям, решение будет сложным, многокритериальным. В практике менеджмента подавляющее большинство решений являются многокритериальными, так как они должны одновременно отвечать таким критериям, как объем прибыли, доходность, уровень качества, доля рынка, уровень занятости, срок реализации и т.п.

По методам разработки решения – *формализованные* и *неформализованные.* Типичные повторяющиеся решения могут приниматься по заранее определенному алгоритму, т.е. быть формализованы. Нестандартные, нетипичные проблемы не поддаются формализованному решению, в таких случаях большую роль играют способности, талант и личная инициатива менеджера.

Приведенная классификация управленческих решений позволяет на практике:

1) определить, какие подразделения системы управления необходимо привлечь к разработке и реализации конкретного вида решения и на кого конкретно следует возложить за него ответственность;

2) установить уровень иерархии управления, на котором должно быть разработано и реализовано решение;

3) выявить необходимость, возможность и направления технологической проработки процессов и реализации каждого вида решений;

4) создать систематизированный банк решений.

По характеру использованной информации – детерминированные и вероятностные. *Детерминированные решения* принимаются в условиях определенности, когда руководитель располагает практически полной и достоверной информацией в отношении решаемой проблемы, что позволяет ему точно знать результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Такой результат только один и вероятность его наступления близка к единице.

Однако лишь немногие решения принимаются в условиях определенности. Большинство управленческих решений являются вероятностными. *Вероятностные решения* – это решения, принимаемые в условиях риска или неопределенности. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и измеряется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. Вероятность можно определить математическими методами на основе статисти-

ческого анализа данных. Однако в ряде случаев организация не располагает для объективной оценки вероятности возможных событий. Сталкиваясь с неопределенностью, менеджер может использовать интуицию и суждение.

7.2. Этапы и основные операции процесса принятия решения

Реальные управленческие ситуации характеризуются сложностью, наличием риска, динамизмом. Решаемые задачи, как правило, открытые, а принимаемые решения должны быть программными. Однако основой принятия таких решений являются принципиальные подходы к разработке управленческих решений в условиях определенности. В процессе разработки управленческих решений в условиях определенности рассматривается общая схема, алгоритм разработки управленческих решений. Это та основа, на которой могут и должны быть рассмотрены процессы принятия решений в ситуациях, более приближенных к реальным.

Общая схема разработки управленческих решений включает в первую очередь выделение основных этапов разработки и рассмотрение их содержания и взаимосвязей.

Специалистами по управлению предлагаются различные схемы процесса разработки решений, различающиеся между собой степенью детализации отдельных процедур и операций**.** Рекомендуемые последовательности действий включают до 30 операций и процедур, однако не являются непреложными. Рассмотрим последовательность действий при разработке управленческого решения на примере схемы, содержащей только основные этапы (рис. 1).

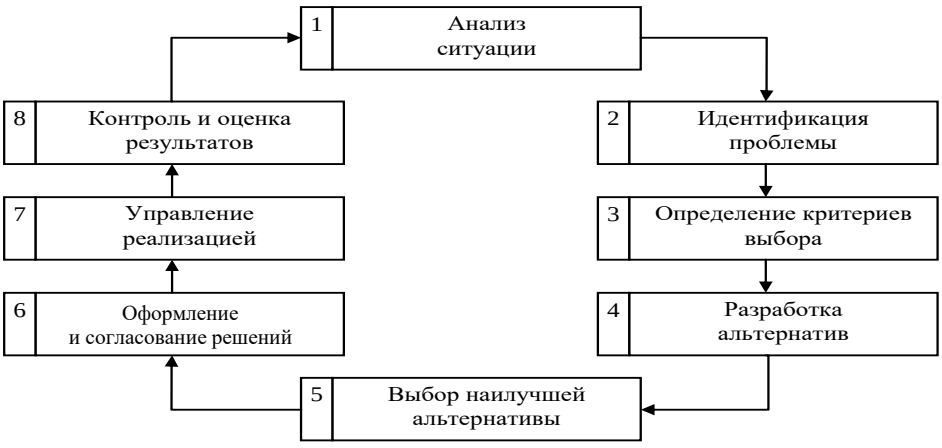

Рис. 1. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческого решения

Рассмотрим содержание основных процедур процесса принятия управленческого решения.

Анализ ситуации. Для возникновения необходимости в управленческом решении должна возникнуть ситуация, сигнализирующая о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонение от заданного режима функционирования системы. Анализ ситуации требует сбора и обработки информации.

Идентификация проблемы. Под проблемой обычно понимают расхождение между желаемым и реальным состоянием управляемого объекта.

Ощущение проблемы и ее формулировка – это творческий процесс. Это требует от менеджера образного и исследовательского мышления. Необходимо дать ответы на множество вопросов (что, если..., и (или), почему). Первостепенное значение имеет способность менеджера выдвигать новые идеи, гипотезы или хорошо организовать выдвижение идей другими работниками организации. Не менее сложно обеспечить процесс отклонения неплодотворных идей. При этом требуется, с одной стороны, сконцентрироваться на решении конкретной проблемы. С другой стороны, очень важно не упустить существенных возможностей из-за чрезмерного ограничения, упрощения проблемы.

Кроме того, все элементы и работы в организации взаимосвязаны и решение какой-либо проблемы в одной части организации может вызвать появление проблемы в других. Поэтому, определяя решаемую проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

На этом этапе обычно применяются логический инструментарий с использованием различных методов (анализа, синтеза, сравнений, индукции, дедукции, аналогии, обобщения, абстрагирования) и интуиция разработчиков.

Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив, выбор наилучшей, а впоследствии − оценка степени достижения поставленной цели.

Желательно, чтобы критерий имел количественное выражение, наиболее полно отражал результаты решения, был простым и конкретным, например цена, производительность, эксплуатационные расходы, эргономичность и т.п., однако часто приходится

пользоваться и качественными критериями − например, качественный состав работников, авторитет руководителя, качество продукции.

Неверно выбранный критерий может привести к ошибочным выводам, к дезорганизации в работе, поэтому необходимо учитывать некоторые рекомендации:

– критерием может быть как один, так и несколько показателей. Однако частные критерии (для отдельных подсистем предприятия) должны быть увязаны с общесистемным (относительно интересов предприятия в целом);

– в качестве критериев могут быть не только максимальные или минимальные значения показателей, но и границы допустимости, за пределами которых повышение эффективности либо несущественно, либо сопряжено со значительными трудностями;

– если количество критериев достаточно велико, их следует сгруппировать и из более важной группы выбрать основной критерий.

Работа по выбору критерия также обычно проводится на уровне логических рассуждений и интуиции.

Разработка альтернатив. В идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, однако на практике руководитель не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и дорого стоит, поэтому обычно ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему и помогающий отсечь заранее непригодные альтернативы.

При формировании набора вариантов необходимо учитывать опыт решения аналогичных задач в прошлом, однако не следует ограничиваться только этим в интересах поиска новых, более рациональных способов решения задач. Также может оказаться полезным коллективное обсуждение проблемы и генерирование альтернатив.

Из массы возможных на уровне логики и интуиции отбираются варианты (от трех до семи), в реальности выполнения которых нет сомнений. Следует помнить, что значительное количество вариантов решения существенно затрудняет расчеты по оценке их эффективности.

Выбор альтернативы. На этом этапе сравнивают достоинства и недостатки каждой альтернативы и анализируют вероятные результаты их реализации. При сопоставлении вариантов решения используют критерии выбора, установленные на третьем этапе. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

Поскольку выбор осуществляется чаще всего на основе нескольких критериев, он носит характер компромисса. Кроме того, при оценке возможных вариантов решения руководитель фактически имеет дело с прогнозными оценками сравниваемых величин, а они всегда вероятностные. Поэтому необходимо учитывать фактор риска, т.е. определять вероятность осуществления каждой альтернативы. Учет фактора риска приводит к пересмотру самого понятия наилучшего решения: им является не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый показатель, а тот, который обеспечивает его достижение с наиболее высокой степенью вероятности.

Оформление и согласование решения. В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, когда подготовку и разработку решения выполняют одни работники организации, принимают или утверждают – другие, а выполняют – третьи. В таких условиях для того, чтобы решение было реализовано, необходимы совместные действия всех членов организации. Поэтому в процессах коллегиального принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

Практика показывает, что вероятность быстрой и эффективной реализации значительно возрастает, когда исполнители имеют возможность высказать свое мнение по поводу принимаемого решения, внести предложения, замечания и т.п. Поэтому лучший способ согласования решения – привлечение работников к процессу его принятия. Разумеется, встречаются ситуации, когда это невозможно и менеджер вынужден принимать решение единолично, не прибегая к обсуждениям и согласованиям, но надо помнить, что систематическое игнорирование мнения подчиненных ведет к авторитарному стилю руководства. Кроме того, действующими правилами может быть предусмотрено утверждение решения и у вышестоящего руководителя или организации.

При оформлении решения не следует детально расписывать все работы. Оно должно определять только основные методы, обеспечивающие получение конечного результата. Выбор методов выполнения работы для получения промежуточных результатов является прерогативой руководителей, обеспечивающих реализацию решения.

В оформленном решении должны быть установлены подразделения, работники и привлеченные организации, которые будут заниматься реализацией решения, а также сроки и ответственные по каждому блоку работ.

Управление реализацией. Для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Для этого, прежде всего, необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения. В программе желательно предусмотреть зоны контроля эффективности реализации решения. В ходе осуществления плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помощь и вносить определенные коррективы.

Контроль и оценка результатов. После того, как решение окончательно введено в действие, необходимо убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На данном этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые планировалось получить.

Как уже говорилось, решение всегда носит временный характер. Основная задача контроля − своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость в его корректировке или принятии нового решения. Кроме того, осуществление этого этапа является источником накопления и систематизации опыта в принятии решений.

Проблема контроля управленческих решений особенно актуальна для крупных бюрократических организаций. Без рационально организованной системы контроля исполнения решений они могут так и «остаться на бумаге» и не дать ожидаемого эффекта.

Контрольные вопросы

1. Что такое управленческое решение? Опишите его основные аспекты: организационный, психологический, правовой, информационный, экономический и социальный.
2. Укажите классификацию решений.
3. Назовите формализованные методы управленческих решений.
4. Охарактеризуйте неформальные методы разработки управленческих решений (метод комиссий, метод Делфи, метод мозгового штурма, метод сценариев).

5. Назовите четыре принципа обоснования решений.

6. Каковы технологические процессы принятия решений?

7. Каковы реализация и контроль за исполнением решений?

8. Как принимаются решения в условиях неопределенности и риска (классификация решений)?

9. Каким образом осуществляется измерение рисков при принятии решений в условиях неопределенности?

10. Назовите методы управления рисками.

11. Какова методология принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска?

Тема 8. Лидерство и руководство в организации

8.1. Руководитель и его функции

В соответствии с современными представлениями суть работы руководителя сводится к выполнению ряда представительских функций, среди которых можно выделить стратегическую, экспертно-инновационную, административную, коммуникационную, социальную.

В различных ситуациях и на разных уровнях управления те или иные качества руководителя имеют неодинаковое значение. Так, в период создания и перестройки предприятия, прежде всего, нужны руководители-лидеры с организационной и предпринимательской жилкой, в период стабильного развития на первое место выдвигаются руководители-плановики с хорошей административной хваткой.

На различных уровнях в управленческой иерархии можно выделить три типа руководителей: высшего, среднего и низового звена.

Основные задачи *высших руководителей* организации состоят в определении ее миссии, ценностей, политики, стандартов деятельности, формирования структуры и системы управления, представительства. Высшее руководство реализуется в составе команды, которую подбирает первое лицо, занимающее свою должность на основании контракта с собственником (государством, акционерами, пайщиками) и несущее полную ответственность за состояние и результаты работы. С юридической точки зрения в обязанности первого лица входит организация работы в рамках, определяемых законодательством, уставом и другими документами; распоряжение (в обусловленных рамках) имуществом и средствами; заключение и расторжение хозяйственных договоров, открытие счетов в банках; решение кадровых вопросов; стимулирование подчиненных руководителей и др.

Руководители *среднего звена* (подразделений и предприятий, входящих в данную организацию) назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут ответственность перед ними за выполнение полученных заданий и сохранность имущества вверенных им подразделений. Через подчиненных руководителей они управляют деятельностью своих подразделений. В рамках компетенции им представлено право решать кадровые вопросы, поощрять и наказывать своих подчинен-

ных. Руководители среднего звена представляют собой наиболее бюрократизированную прослойку менеджеров, число представителей которых стремительно растет, увеличивая «этажность» управленческих структур.

Отношение к представителям среднего звена в современной теории управления негативное, и при любой возможности предприятия на Западе идут на их сокращение. За счет таких мероприятий удается сократить до 30–40 % управленческого персонала.

Руководители *низового звена* – бригад, участков, групп и пр., работают уже непосредственно с исполнителями и несут полную ответственность за их работу.

В общем, руководители всех звеньев несут, помимо официальных обязанностей, неофициальные. Они состоят в справедливом и уважительном отношении к работникам, проявлении интереса к их здоровью, личным проблемам, успехам, взаимоотношениям в коллективе, оказании им при необходимости всесторонней помощи. Это очень важно с той точки зрения, что не только подчиненные, но и руководитель зависит от своих подчиненных в готовности исполнять их распоряжения и неофициальные просьбы.

Современная научно-техническая революция кардинально изменила условия и характер производства и труда. Технологические и социальные процессы стали настолько сложными, а знания и квалификация исполнителей, их независимость настолько возросли, что руководитель не в состоянии единолично управлять всем. При таких обстоятельствах он становится организатором самостоятельной работы подчиненных, объединенных в команды, где на первое место выходят деловое сотрудничество и консультирование. По мнению известного американского специалиста в области менеджмента Г. Минцберга, такой руководитель выполняет следующие управленческие функции:

– межличностные (символ власти; лидер, увлекающий сотрудников на достижение целей; связник в команде управленцев);

– информационные (центр, концентрирующий информацию и распространяющий ее среди подчиненных и во внешний мир);

– решающие (планирующий и начинающий изменения в организации; координатор деятельности в нестандартных ситуациях; распределитель ресурсов и посредник).

По отношению к организации и взаимодействию с нею руководители делятся на ориентированных на себя и ориентированных на организацию.

Первый тип руководителей (борцы с джунглями) стремятся к безраздельной власти, и, используя своих подчиненных, воюют против всех, внутренне считая их если не реальными, то потенциальными врагами. В зависимости от используемой тактики они делятся на «львов», действующих в открытую, и «лис», занимающихся интригами. Ориентированные на себя руководители – это «игроки», для которых представляет интерес не сама должность как таковая, а процесс ее получения. Такие руководители на практике больше разрушают, чем создают.

Второй тип – это руководители (открытые), ориентированные на организацию, стремящиеся к власти ради преобразований в интересах общего блага. Обычно это высоконравственные, зрелые профессионалы. Качества, присущие таким руководителям, подразделяются на три группы: профессиональные, личные и деловые.

8.2. Власть и способы ее реализации

При определении функций руководителя и возможностей, которыми он располагает в своей деятельности, неизменно соприкасаются с понятием власти и ее соотношением с руководством. В чем основная разница между руководством и властью?

Власть означает способность определенной личности влиять на окружающих с целью подчинить их своей воле. Руководителю она позволяет осуществлять управление, распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать к более эффективной работе и предотвращать возникающие конфликты.

Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть – это власть должности, обусловленная официальным местом лица в структуре управления. Она измеряется числом подчиненных или объемом подконтрольных ресурсов, либо тем и другим.

Реальная власть – это власть как должности, так и авторитета. Она обусловлена либо местом лица в официальной и неофициальной системе отношений и измеряется числом людей, которые неформально готовы подчиниться данному лицу, либо степенью зависимости его от окружающих. Следовательно, границы формальной и неформальной власти могут не совпадать.

Существует несколько форм власти.

Власть принуждения. Она основана на зависимости и страхе, что отказ от выполнения требования того, в чьих руках находится

власть, повлечет за собой негативные последствия – санкции (штраф, лишение премии, статус, служебное положение, авторитет и др.). Однако власть, основанная на страхе, малоэффективна, так как действует только в ограниченных зонах контроля и, самое главное, не создает у исполнителей заинтересованности в работе и стимулов к труду. Если эта власть основана на законном принуждении, то она называется административной.

Власть на ресурсы. Прежде всего, это касается власти над материальными ресурсами, в том числе и денежными. Однако немаловажным ресурсом являются связи с влиятельными лицами, а в современном мире и обладание информацией. В совокупности все это позволяет обладателю ресурсов властвовать и диктовать свою волю другим.

Власть внутреннего подчинения. Она основана на трех основных причинах внутренней потребности подчинения: традиции, личной харизмы, убежденности.

Исходя из вышесказанного, можно считать, что реальная власть – это зависимость подчиненного от руководителя. В этой связи у широкой общественности понятие власти иногда вызывает отрицательные эмоции. Это можно соотнести с высказыванием Лорда Эктона, который сказал: «Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть – развращать абсолютно».

Однако концепция зависимости в реальной жизни не так проста и зависит от баланса власти. Дело в том, что в отдельных ситуациях руководитель сам зависим от подчиненных и, зная об этом, руководитель идет на компромисс с подчиненным ради сохранения власти. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти, достаточный для обеспечения достижения целей. Этот баланс говорит о том, что нарушение его в одном направлении может привести к произволу власти, в другом – к ее параличу.

Прочность власти и преобладание той или иной ее формы зависит от многих субъективных обстоятельств, но в целом имеет тенденцию к ослаблению. Это обусловлено следующими факторами: во-первых, сокращается уровень образования и квалификации между руководителями и подчиненными; во-вторых, основу организации начинают составлять узкие специалисты, обладающие высокой, подчас уникальной квалификацией и в этой связи малоподвластные; в-третьих, со временем ослабляются традиции послушания в жизни цивилизованных стран.

В итоге власть руководителя над подчиненными ослабляется, становится более гибкой, меняет формы проявления, а иногда частично переадресуется подчиненным.

В отдельных случаях допускается, что разработка и принятие управленческих решений осуществляются группой. Функции координатора при этом передаются одному из членов группы, наиболее подходящему для выполнения этой миссии. Такое коллективное управление наиболее эффективно в том случае, когда необходимо найти взвешенное решение спорной или сложной проблемы на основе совместных знаний и опыта специалистов. Оно позволяет объединить усилия по решению проблем тех работников, для которых они не являются «своими», и они не желают полностью брать на себя ответственность, хотя и готовы в соответствующем объеме разделить эту ответственность с другими. Наконец, коллективное управление, осуществляемое на основе объединения специалистов различных структурных подразделений, позволяет укреплять внутренние взаимосвязи в организации, улучшать обмен информацией.

Однако коллективное управление несет в себе ряд опасностей. Прежде всего, решения, принимаемые в его рамках, характеризуются повышенным риском, что обусловлено разделением ответственности, консерватизмом отдельных его участников, игнорированием информации, противоречащей общим установкам и др.

В современных западных фирмах процесс коллективного управления осуществляется с помощью так называемых команд, т.е. небольших групп специалистов, принадлежащих к различным сферам деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем. На высшем уровне это, например, совет директоров АО, коллегия министерства или ведомства; на низовом – кружки рационализаторов, группы по совершенствованию деятельности подразделений (например, известные в США и Японии кружки качества).

8.3. Основы и концепции лидерства

Одной из важных проблем современного менеджмента является проблема лидерства, так как она приобретает приоритетное значение в изучении и освоении менеджмента. Такое повышенное внимание к этой проблеме определяется возрастанием роли человеческого фактора в управлении организациями, усложнением управления и усилением его зависимости от факторов и ценностей человеческих отношений.

Проблема лидерства в организации занимает большое место при исследованиях организационного поведения. В литературе обычно выделяют три подхода к исследованию лидерства:

– теория личностных черт;
– поведенческий подход;
– ситуационная теория лидерства.

Теория личностных качеств

Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств, например, уровнем интеллекта и знаний, впечатляющей внешностью, честностью, здравым смыслом, инициативностью, социальным и экономическим образованием и высокой степенью уверенности в себе.

В 1940-х гг. ученые начали изучать собранные факты о соотношении личных качеств и лидерства. Несмотря на сотни проведенных исследований, они не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые отличают крупного лидера.

Многочисленные попытки сформулировать универсальный набор качеств просматриваются уже в работах представителей классической школы и школы человеческих отношений.

Так, А. Файоль считал, что администратор высшего уровня должен обладать такими качествами, как здоровье, моральные и волевые навыки, общий кругозор, умение работать с людьми, способность к планированию и контролю, общая компетентность и др.

Наибольшее развитие этот взгляд на лидерство получил в концепции О. Тида, который связывал лидерство со способностью оказывать влияние на людей для достижения определенной цели, именно такой, которую все участники совместной деятельности считают желательной. Концепция основывалась на том, что лишь немногие из людей призваны быть лидерами и большинство людей стремятся к тому, чтобы ими руководили. Согласно этой концепции, универсальными чертами лидера являются:

– физическая и эмоциональная выносливость;
– понимание назначения и целей деятельности организации;
– энтузиазм;
– дружелюбие и привязанность;
– порядочность;
– способность вызывать доверие у других людей.

В 1948 г. Р. Стогдилл (Stogdill R. M.) сделал комплексный обзор исследований в области лидерства, где отмечал, что изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Он обнаружил, что лидеры отличались интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом.

Наиболее интересный результат в изучении лидерских качеств был получен американским консультантом У. Беннисом (Bennis W. G.) в контексте изучения организационной культуры и организационного поведения. Он определил четыре группы лидерских качеств:

1) управление вниманием или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения (действий), чтобы это было привлекательным для последователей;

2) управление знанием или способность так передать знание созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;

3) управление доверием или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;

4) управление собой или способность знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Стогдилл также отметил, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Затем он сделал вывод, с которым согласились бы сегодняшние ученые-бихевиористы: «Человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств». Вывод, что не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей, часто приводится в качестве доказательства того, что эффективность руководства (лидерства) имеет ситуационный характер и структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных».

Все исследования лидерских качеств по признаку личности руководителя преследовали цель сравнения личностных черт руководителей и подчиненных, однако никакой последовательной концепции или модели разработано не было. Теория великих людей не могла объяснить лидерства известных миру людей, явно не отвечающего многим ее предпосылкам.

Поведенческий подход к лидерству

Отказавшись от исследований черт личности, ученые в области теории организации и управления обратились к наблюдениям за тем, что делают руководители, а не какими чертами они обладают, т.е. за поведением руководителя. Таким образом, важный вклад поведенческого подхода в теории лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства, т.е. того, как руководитель ведет себя со своими подчиненными.

Формирование поведенческого подхода связано с разработками представителей школы человеческих отношений. Согласно исходному тезису этой концепции, эффективность лидерства обусловлена манерой поведения лидера, что и составляет содержание понятия «стиль». Изучение образцов поведения, присущих лидерам, началось накануне Второй мировой войны и активно продолжалось до середины 1960-х гг. Общим с концепцией личностных качеств было то, что опять начался поиск одного-единственного верного пути, но по другому направлению – лидерское поведение.

Данная концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам. Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как лидеры делают.

Все эти поведенческие подходы берут свое начало в исследованиях, проведенных в основном государственными университетами в штатах Огайо и Мичиган, где впервые было сформулировано отличие между руководством, ориентированным на учет интересов подчиненных, и руководством, направленным на выполнение задач. В этих исследованиях была сделана попытка выяснить, какой из двух стилей приводит к самой эффективной работе группы или организации в целом. Данные говорят о том, что система управления, ориентированная на подчиненного, включающая предупредительность и уважение, совместное определение целей деятельности и поощряющая поведение руководства в отношении подчиненных, приводит к более эффективной деятельности. Однако существует другой элемент данного подхода к лидерству. Некоторые исследования выявили, что ситуация, в которой стиль поведения используется, является важным фактором в оценке подчиненными своего начальника как руководителя. Вместе с тем поведенческие концепции лидерства основаны на широком спектре измерений лидерского поведения, которое получает многочисленные трактования, что

резко усложняет их практическую апробацию. Однако, обобщая результаты исследований, использовавших данный подход, группа авторов утверждает, что «не существует одного оптимального стиля руководства». Очень вероятно, что эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации и когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль. Более поздние авторы и ученые бихевиористской школы обычно признают, что необходим ситуационный подход к руководству. Оптимальный стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации.

Ситуационная теория лидерства

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логическое соотношение между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью – с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Поэтому современная теория лидерства обратилась к ситуационному подходу. Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства – в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя поразному в различных ситуациях.

Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных, для того чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. В конце 1950-х гг. прошлого века исследователи выдвинули тезисы, заложившие основы ситуационного подхода к изучению лидерства в организации:

– сходство между организационными структурами свидетельствует о наборе качеств лидера, который в данных условиях может выступать в его роли;

– уникальность любой отдельно взятой организационной структуры вынуждает учитывать ситуационные факторы, влияющие на поведение лидера;

– в случае изменения ситуации невозможно определить, какие качества лидера будут оптимальными.

Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задач, потребности, полномочия и качества информации. Поэтому руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства.

Модели ситуационного лидерства обращают главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства в организации. В них делается попытка определить различные лидерские стили и обосновать с помощью ситуационных переменных эффективность их применения. Вместе с тем модели имеют существенные отличия по набору лидерских стилей, ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними.

По-разному в этих моделях определяется эффективность лидерства. Так, у Фидлера – это уровень выполнения работы, у Херсея и Бланшарда к этому еще добавляется удовлетворенность работника, а Врум и Джаго рассматривают эффективность управленческого решения и общую эффективность организации. По мнению специалистов, модель Врума – Йеттон – Джаго в большей степени пригодна для выбора на практике соответствующего стиля по руководству группой. Модели Фидлера, Херсея – Бланшарда, Хауза – Митчелла более полезны для повышения индивидуального уровня выполнения работы.

Тем не менее лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать или обосновать какую-либо теорию. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности свой работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в принятии решения, а не структурировать условия осуществления работы. Со временем те же самые руководители сочтут необходимым сменить стиль, сообразуясь с изме-

нением характера задачи, с возникновением перед подчиненными проблем, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации.

Очевидно, что ни один из подходов не характеризует в полном объеме понятие лидерства и это наводит на мысль о комплексной характеристике феномена лидерства.

В этой связи можно интепретировать лидерство как набор соответствующих личностных качеств отдельного человека (руководителя, неформального лидера и др.), проявляющихся в его поведении в конкретной ситуации, характеризующейся потребностями и личностными качествами общества, группы, толпы.

Таким образом, первична ситуация, которая порождает поведение людей и появление среди них человека-лидера, обладающего набором личностных качеств, соответствующих данной ситуации и проявляющихся в его поведении применительно к данной ситуации.

Это вынуждает нас говорить о том, что конкретная ситуация порождает конкретного лидера, который в другой ситуации может и не быть востребованным как лидер.

Поскольку лидер отражает интересы общества, а в организации интересы коллектива сотрудников, он следит за тем, чтобы действия его подчиненных не противоречили общим интересам. Если лидером является не руководитель, то лидер часто вступает в конфликт с администрацией, если ее решения противоречат интересам представляемого им коллектива. Бороться с этим явлением практически невозможно, ибо давление на лидера – бесполезное занятие, и у коллектива это вызывает лишь еще большее сплочение и противостояние администрации. Поэтому администрации лучше идти на компромисс, предложив лидеру официальную должность (если он ее не имеет), т.е. совместив границы формального и неформального коллектива, либо повышение по службе, которое он обычно заслуживает.

Изучение теории лидерства позволило провести анализ и составить классификацию стилей руководства, показывающих, как руководитель ведет себя со своими подчиненными.

8.4. Характеристика коллектива

Люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе определенного коллектива. **Коллектив** – это группа людей, объединенных по определенному принципу и включенных в систему управ-

ленческих отношений организации. Чтобы считаться коллективом, группа должна обладать несколькими признаками:

– наличием совместной единой цели у всех членов коллектива (посетители у кабинета врача не могут считаться коллективом, поскольку имеют индивидуальные цели);

– психологическим признанием и отождествлением членами коллектива друг друга на основе совместных интересов, идеалов, принципов и т.п.;

– практическим взаимодействием людей, основанным на психологическом признании друг друга, в результате которого начинает работать синергия потенциала коллектива;

– постоянством взаимодействия в коллективе, в результате которого становится возможным влияние друг на друга его членов.

Коллектив играет огромную роль, которую трудно переоценить, в жизни каждого человека. Прежде всего, в его рамках удовлетворяется естественная потребность человека в общении, деловом взаимодействии и принадлежности к группе себе подобных; в коллективе человек обретает поддержку и защиту, находит признание своих успехов и достижений. В зависимости от микроклимата коллектива его влияние на личность может быть как позитивным, так и негативным. В свою очередь человек также пытается воздействовать на коллектив, трансформировать его под свое видение достижения цели, а также стремится делать его более «удобным» для себя. Результативность такого воздействия зависит от силы обеих сторон. Сильная личность (лидер) может подчинить себе коллектив, слабая растворяется в нем.

Коллективы различаются между собой психологически, исходя из чего внутри них формируется определенный микроклимат, характеризующийся социально-психологической совместимостью. Социально-психологическая совместимость достигается:

– соответствием личных возможностей каждого структуре и содержанию его деятельности, что нивелирует зависть по отношению к успехам других;

– близостью и совпадением моральных позиций, создающих основу взаимного доверия между людьми;

– однородностью основных мотивов деятельности и индивидуальных устремлений членов коллектива, способствующих их лучшему взаимопониманию;

– возможностью взаимного дополнения и органического соединения способностей каждого в едином трудовом и творческом процессе (синергия);

– рациональным распределением функций между членами коллектива, при котором ни один не может добиться успеха за счет другого.

Большое значение для коррекции управленческой деятельности играют сбор и анализ информации для формирования субъективного образа каждого члена и группы в целом. В этом анализе на восприятие влияют такие психологические эффекты, как перенос оценки одних явлений и людей на других (толстые люди чаще добрее худых); обобщение оценки одной характеристики объекта на все его свойства в целом (огульность); проекция собственных чувств и ощущений на другие (если мне плохо, то плохо и другим, и наоборот); первое впечатление (обычно бывает наиболее запоминающим – эффект «гадкого утенка»).

На восприятие влияют также **избирательность** и **глобальность**. Восприятие окружающих во многом осложняется предсказуемостью их поведения, которое зависит от слишком многих, порой самых неожиданных обстоятельств, в том числе сознательных действий, направленных на защиту своего статуса, достоинства, внутренней жизни, сокрытия или искажения информации о себе, неспособности себя правильно преподнести и т.п. В результате человек или группа людей воспринимаются не такими, каковы они на самом деле, а такими, какими хотят себя показать или их хотят увидеть. В то же время именно адекватное восприятие людьми друг друга является важнейшим условием формирования сплоченного, работоспособного коллектива.

8.5. Формирование коллектива и отношений внутри него

Работоспособный сплоченный коллектив возникает не сразу – этому предшествует длительный процесс его становления и развития, успех которого определяется рядом обстоятельств. Прежде всего, это цели предстоящей деятельности коллектива, соответствующей внутренним стремлениям людей, ради которых они готовы полностью или частично отказаться от свободы решений и поступков и подчиниться групповой власти.

Другим важным условием успешного формирования коллектива является наличие определенных, пусть даже не значительных, успехов в процессе совместной деятельности, наглядно демонстрирующих ее явные преимущества перед индивидуальной.

Сплоченный коллектив не может существовать без надлежащей совместимости образующих его людей: психологической, профессиональной, интеллектуальной, а также правильного распределения между ними обязанностей в соответствии со способностями и желаниями каждого.

Для обретения успеха официальному коллективу необходим сильный руководитель, а лучше – руководитель-лидер, а неофициальному – лидер, которому коллектив готов подчиняться и идти с ним к поставленной цели, несмотря на все трудности.

Наконец, каждый коллектив должен найти свою нишу в структуре организации, где бы он мог полностью реализовать свои цели и потенциал.

Началом формирования коллектива является соответствующее решение, оформленное юридически. Любые отношения между людьми начинают складываться в результате так называемых пространственных контактов. В процессе наблюдения и взаимодействия люди накапливают информацию о других. Однако это еще не является отношением, ибо реализуется по схеме «личность – ценность – личность», а не «личность – личность». Однако на основе контактов начинает развиваться взаимодействие, переходящее в отношения, ядром которых можно считать их социальную зависимость и общность – как осознанную, так и неосознанную.

В традиционной схеме формирования коллектива сначала создается организационная структура, затем она «заполняется» людьми, отношения между которыми складываются стихийно, что является далеко не оптимальным. В западных фирмах часто практикуется способ, в основу которого положен добровольный выбор партнеров из предлагаемой совокупности лиц. Сформировавшиеся симпатии и антипатии трансформируются в предпочтения, отражающие желание и нежелание окружающих сотрудничать с данным лицом. Выделение личностей или групп, желающих сотрудничать, разрабатывается на основе одного из вариантов социографического метода.

В соответствии с одним из вариантов каждому члену исходного коллектива, в котором все уже достаточно хорошо знают друг друга, предлагается выбрать двух человек, с которыми он в наибольшей степени хотел бы совместно работать. После чего строится социограмма предпочтений, по которой можно, во-первых, определить лиц, в той или иной степени готовых сотрудничать; во-вторых, определить лицо руководителя, которому отдано наиболь-

шее число голосов; в-третьих, – лиц, с кем никто не хочет работать, и поэтому их не следует включать в коллектив. Можно оценивать предпочтения, используя балльную систему.

Разновидностью социограммы является матрица взаимоотношений. Для ее составления каждому члену предлагается оценить свое отношение к остальным с помощью значков «–1», «0», «+1». Затем все это сводится в шахматную таблицу, из которой видны реальные взаимоотношения людей в коллективе.

Однако социографический метод таит две опасности: утечка информации и, как следствие, конфликт; также то, что лидером чаще всего становится самый популярный, а не деловой человек.

После возникновения коллектив проходит длительный процесс организации и самоорганизации. На первом этапе в поведении людей преобладает индивидуализм, выражающийся в том, что коллеги знакомятся друг с другом, демонстрируя им собственные возможности. Затем происходит сближение людей, и между ними устанавливаются необходимые для работы контакты и нормы поведения. На последнем третьем этапе коллектив стабилизируется, формируются цели, налаживается сотрудничество, позволяющее получать гарантированные результаты.

Однако и в дальнейшем коллектив могут подстерегать две серьезные опасности – возникновение раскольнических групп и бюрократизация.

Отношения в коллективе порождают возникновение определенных производственных ролей, получивших своеобразные названия: координатор, генератор, контролер, шлифовщик, энтузиаст, искатель выгод, исполнитель и помощник.

Считается, что коллектив будет нормально функционировать при полном распределении и добросовестном исполнении всех восьми перечисленных ролей. В противном случае кто-то будет совмещать отдельные роли, что неминуемо приведет к возникновению внутриличностных, а затем и межличностных конфликтов.

Это обстоятельство является одной из причин недостаточной устойчивости небольших коллективов. В первичных (до четырех человек) оно компенсируется близостью взглядов и целей, а вот группы от пяти до восьми человек наиболее уязвимы и чаще всего раскалываются на две враждующие части. В этом смысле предпочтительнее коллективы, насчитывающие 10–12 человек, в которых внутреннее равновесие достигается легче, но при дальнейшем росте они становятся менее управляемы.

В рамках коллектива между его членами могут возникать следующие типы отношений:

– дружеская кооперация, взаимопомощь, основанные на доверии;

– дружеское соревнование в рамках позитивных взаимоотношений;

– невмешательство и дистанцирование при отсутствии как сотрудничества, так и соперничества;

– соперничество, ориентация на индивидуальные цели, основанные на общем недоверии;

– кооперация антагонистов и негативное отношение друг к другу.

Деятельность членов коллектива подчинена ряду законов, среди которых можно выделить два – закон сохранения личного положения, достоинства, социального статуса и закон компенсаций недостатка одних способностей другими. В соответствии с первым законом каждый член коллектива будет прикладывать максимум усилий, чтобы сохранить свое место «под солнцем», но действия могут быть весьма неоднозначными. С одной стороны, они могут выражаться в улучшении результативности, качества работы, в самосовершенствовании; с другой – сводиться к интригам, бюрократическим приемам и защите от всего, что несет возможность каких-либо изменений. Действия, исходящие из второго закона, также неоднозначны, ибо компенсировать недостаток можно также и лестью, угодничеством, «подсиживанием» соперников и др.

Как правило, большинство людей одновременно являются членами официального коллектива и неформальных групп, поэтому хорошее отношение с товарищами они ценят выше благодарности начальства. Если эти цели совпадают или не противоречат, то официальная линия будет охотно поддерживаться, в противном случае линия предпочтения будет отдаваться целям неформального коллектива.

Начало исследованию неформальных групп было положено в 1924 г. знаменитой серией экспериментов, проведенных Элтоном Мэйо и группой исследователей в компании «Вестерн Электрик» штата Иллинойс. Один из экспериментов предусматривал определение влияния интенсивности освещения на производительность труда в экспериментальной и контрольной группах. Неожиданно было обнаружено, что, увеличивая освещенность в экспериментальной группе, производительность возрастала в обеих группах.

То же самое произошло и тогда, когда освещение было уменьшено. Исследователи поняли, что освещение играет здесь второстепенную роль, а решающим значением стало влияние неформальных контактов сотрудников, составляющих обе подгруппы. Случайно ученые нащупали то, что впоследствии привело к возникновению величайшего открытия – теории «человеческих отношений» в науке управления.

Неформальные отношения возникают вопреки воле руководства, и спонтанно образовавшиеся группы вступают в регулярные взаимодействия, при которых они достигают определенных взглядов на ход происходящих событий в организации. Принадлежность к неформальной группе дает людям психологические выгоды, не менее важные, чем получаемая зарплата. Важнейшие причины вступления в группу: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность. Процесс развития неформальных групп способствует образованию у них определенных свойств, наиболее важными из которых являются:

– социальный контроль за своими членами и установление норм групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения;

– сопротивление переменам, вводимым руководством, как реакция на возможную угрозу, в том числе и самой группе;

– возникновение неформальных лидеров и признание их группой.

Очень важно, чтобы руководители нашли пути взаимодействия с неформальными группами. Для этого необходимо признать существование неформальных групп; выслушивать мнение ее лидеров и членов; просчитывать при принятии решений возможные отрицательные воздействия на неформальные группы; привлекать к выработке решений членов или лидеров неформальных групп и др. В тех случаях, когда возникает реальная угроза разрушения организации от действий неформальной группы, необходимо принимать меры по ее нейтрализации.

Как в формальных, так и неформальных объединениях силу и влиятельность коллективу во многом придает конформизм группы и его членов, т.е. безоговорочное принятие ими существующего порядка вещей, а следовательно, отказа от самостоятельных мыслей и действий. В основе конформизма лежит страх испортить отношения с коллективом, быть отторгнутым им, подвергнуться остракизму (гибели).

С точки зрения интересов коллектива в целом конформизм имеет немало положительных сторон: обеспечивает выживаемость в критические моменты, облегчает организацию совместной деятельности людей, избавляет от раздумий, как себя вести, придавая поведению стандартность в обычных условиях и предсказуемость в нестандартных. Конформизм как групповое давление едва ли не самый сильный способ воздействовать на поведение человека в рамках коллектива, и, оказавшись в одиночестве, он часто уступает последнему, даже если он прав, поскольку в противном случае давление может перерасти в открытое принуждение.

8.6. Стили руководства

Эффективная работа организации во многом определяется стилем управления менеджеров. **Стиль управления** – это своеобразный метод воздействия на подчиненных с целью получения необходимого результата. Условно различные стили управления можно подразделить на одномерные и многомерные.

Одномерные стили управления обусловлены каким-то одним фактором управления и среди них выделяются следующие стили: авторитарный (автократический), демократический, либеральный.

Авторитарные методы основываются на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений, не объясняя, как они соотносятся с общими целями и задачами деятельности организации. При этом руководитель определяет не только содержание заданий, но и конкретные способы их выполнения. В стиле управления отдается предпочтение наказаниям, жесткому тону, официальному характеру отношений, дистанцированию с подчиненными. Эти формы управления с успехом используются в кризисных ситуациях (например, в военное время), на военной службе, в спорте и других сферах. Концептуальной основой авторитарного стиля управления в его «эксплуататорской» и «благожелательной» форме является известная «Теория X» Дугласа Мак-Грегора. В эксплуататорской разновидности этого стиля управления основной формой стимулирования является наказание, в благожелательной же форме методы авторитаризма смягчаются и мотивирование страхом минимально.

Демократические методы в противоположность авторитарным предполагают, что руководитель доверяет подчиненным по большинству решаемых проблем, прислушивается к советам,

поддерживает с подчиненными полуофициальные отношения. В демократическом стиле управления доминирует высокая степень децентрализации полномочий. На практике выделяют две его разновидности: консультативную и партисипативную. В первой руководитель в значительной мере доверяет своим подчиненным, во второй – полностью.

Либеральные методы основываются на том, что руководитель сводит до минимума свое вмешательство в управление подчиненными, т.е. эти методы по стилю являются пассивными. В либеральном стиле руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия, задает границы решения, а сам уходит на второй план, оставляя за собой функции арбитра, эксперта и оценщика.

Все три одномерных стиля управления на практике не имеют между собой непреодолимого барьера, плавно переходя друг в друга. В каждом конкретном случае между ними существует определенный баланс и увеличение доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению других. **Многомерные стили управления** представляют собой комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других и поэтому может реализовываться наряду с ними.

Первоначально сложилась идея двумерного стиля управления, основывающегося, с одной стороны, на создании в коллективе благоприятного морально-психологического климата, а с другой – хороших организационно-технических условий, при которых человек достаточно полно сможет раскрыть свои способности. Наиболее простое сочетание этих подходов демонстрирует так называемая «управленческая решетка» Р. Блейка и М. Муттона, приведенная на рис. 2.

Она представляет собой матрицу, состоящую из 81 поля. Накладывая поле, образованное пересечением соответствующих баллов в двумерной ориентации руководителя, можно отобразить величину экспертных оценок подходов, которых он придерживается, осуществляя руководство. Например, пересечение в поле 1.9 говорит о том, что руководитель создает команду единомышленников и минимум внимания уделяет организационно-техническим проблемам, и наоборот, руководитель, позиции которого оцениваются баллами 9.1, основное внимание уделяет организационно-технической стороне дела, мало обращая внимание на отдельных людей и коллектив в целом.

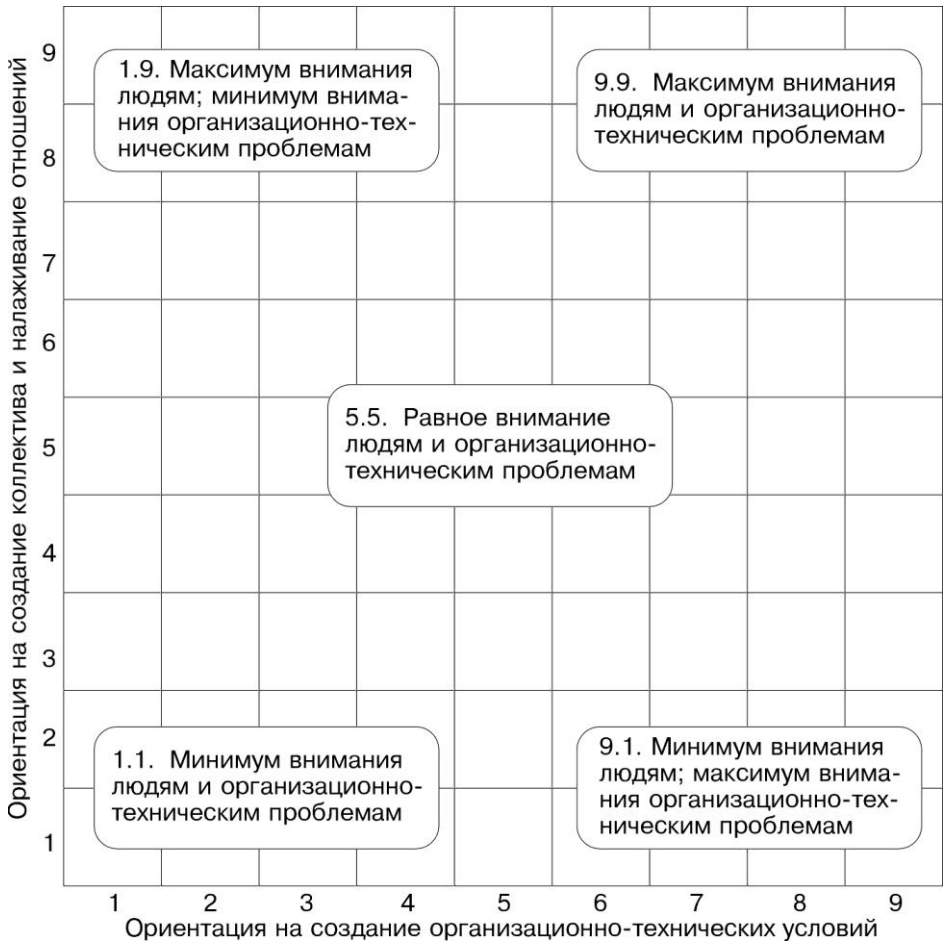

Рис. 2. Сочетание подходов в двумерном стиле управления (решетка управления Блейка – Муттона)

Пользуясь «управленческой решеткой», можно заранее определить комбинацию оценок, соответствующих требованиям к той или иной должности, предусмотренной штатным расписанием организации, и, сравнив с ними экспертные оценки качеств претендентов, определить их пригодность к замещению.

По мнению Френка Фидлера, особенности управления во многом зависят от ситуации, и поскольку руководитель, использующий определенный стиль, изменить себя, как правило, не может, нужно, исходя из ситуации, помещать его в те условия, где он наилучшим способом может себя проявить.

Другую модель предложили Т. Митчел и Р. Хоус. Согласно этой модели исполнители будут стремиться работать лучше, если получат от этого в будущем личную выгоду, и поэтому основная задача руководителя – убедить в этом исполнителей.

При высокой степени зрелости, когда люди хотят и могут нести ответственность, работать самостоятельно без помощи и ука-

заний руководителя, рекомендуется делегировать полномочия и создавать условия для коллективного управления.

Интересную модель стилей руководства разработали американские ученые В. Вурм и Ф. Йеттон (рис. 3).

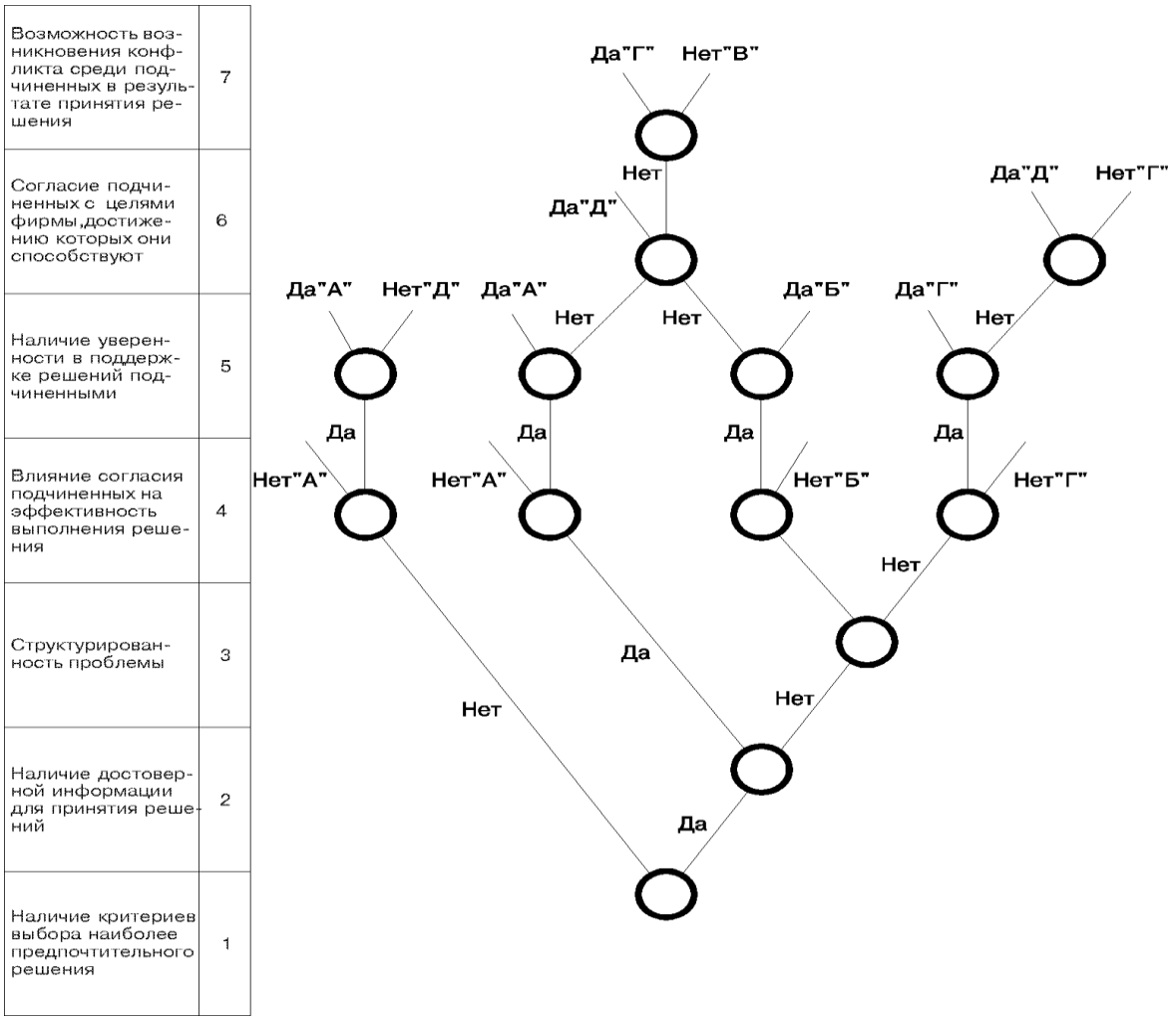

Рис. 3. Многомерная модель стилей руководства по Вурму – Йеттону: **А** – руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации; **Б** – руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решение; **В** – руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с учетом их мнений принимает собственное решение; **Г** – руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему и в результате вырабатывается общее мнение; **Д** – руководитель работает совместно с группой, которая вырабатывает коллективное решение

По их мнению, в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы существуют пять стилей управления.

В последнее время все большее распространение получает концепция атрибутивного подхода к выбору стиля руководства.

В основе этой концепции в отличие от других моделей лежит реакция руководителя не столько на само поведение подчиненных как таковое, сколько на причины, его вызвавшие. Если поведение подчиненного вызвано серьезными внутренними причинами, руководитель принимает по отношению к нему необходимые меры воздействия и в дальнейшем осуществляет их коррекцию в соответствии с ответной реакцией подчиненного. Если же причины вызваны внешними условиями, руководитель направляет усилия на их изменение.

Контрольные вопросы

1. Каковы истоки и классические исследования лидерства?
2. Что значит быть лидером организации?
3. Почему только совмещение компетенции лидера и менеджера может служить залогом успешной деятельности организации?
4. Раскройте феномен власти через различные процессы и явления, происходящие в организации.
5. В чем заключается управленческий аспект лидерства?
6. Раскройте смысл понятия и идентификации.
7. Какие варианты идентификации лидера организации возможны?
8. Какую роль играет делегирование полномочий и ответственности в деятельности лидера организации?
9. Какая современная теория связывает лидерство с процессом принятия решений в верхнем звене структуры власти?
10. Какие теории связи стратегии и лидерства являются современными аспектами рассмотрения феномена лидерства?
11. Какой способ снижения чрезмерной хаотичности в области теорий лидерства возможен?

Тема 9. Управление конфликтами в организации

9.1. Понятие о внутриорганизационных конфликтах

Выше было отмечено, что сотрудники, работающие в организации, – это, прежде всего, личности, по-разному воспринимающие ситуацию, в которой они оказываются, находясь в рабочем коллективе. Различие в восприятии иногда приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом, и это несогласие приводит к возникновению так называемых конфликтов в организации.

Под конфликтом понимается ситуация, обусловленная различием взглядов, позиций и интересов, возникающих в психике и поведении отдельного человека, во взаимоотношениях сотрудников организации, формальных и неформальных групп.

Считается, что стороны находятся в конфликте, если действия хотя бы одной из них оказывают отрицательное воздействие на другую. Однако если конфликт не переходит определенных рамок, то это действие скорее сродни конкуренции.

Очень часто конфликты рассматриваются исключительно негативно, а действия администрации сводятся к их немедленному подавлению. Однако это только загоняет проблему внутрь и не ведет к улучшению ситуации.

Современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и полезны, поскольку позволяют выявить причины, скрытые от глаз менеджера, разнообразие точек зрения сотрудников организации на те или иные события, а также получить дополнительную информацию. В совокупности это повышает эффективность управления, приводит к снижению конфликтов в коллективе и повышает организационную культуру.

Конфликты бывают внутренние **(внутриличностные)** и внешние **(межличностные)**.

Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено противоречием человека с самим собой, которое порождается такими обстоятельствами, как необходимость выбора между двумя взаимоисключающими вариантами действий, каждый из которых в одинаковой степени приемлем; несовпадение внешних требований и внутренних позиций; неоднозначность восприятия ситуации,

целей и средств их достижения, потребностей и возможностей их удовлетворения и т.п.

Межличностные конфликты, как считается, на 75–80 % порождаются столкновением материальных интересов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов, моральных ценностей, норм поведения, борьба за сферы влияния и т.п.

Конфликт необходимо рассматривать как развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов, в рамках которого столкновение – это всего лишь их эпизод.

На первой фазе этого процесса возникает **конфликтная ситуация** по той причине, что интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет. Конфликтная ситуация может возникнуть как по «инициативе» сторон или отдельной стороны, так и без их участия или быть переданной «по наследству». Элементами конфликтной ситуации являются ее участники или оппоненты (индивид, группа, организация) и объект, который, собственно, и вызывает ее к жизни. Со временем конфликтная ситуация может исчезнуть, если перестанет существовать сам объект, породивший ее; сохраниться в прежнем состоянии; трансформироваться в другую ситуацию; обостриться под воздействием внезапно возникшего инцидента – столкновения сторон.

Инцидент является второй фазой конфликта. Субъективно возникшая конфликтная ситуация или инцидент могут закончиться как сами по себе, так и по инициативе сторон или в результате переосмысления ими своих взглядов. Возникшие же объективно должны заканчиваться путем устранения объекта, который обусловил их появление.

Третьей фазой развития конфликта является **кризис и разрыв отношений** между оппонентами, участниками конфликта. Эта фаза в свою очередь состоит из двух этапов: конструктивного, на котором оппонентов еще можно примирить и посадить за стол переговоров, и деструктивного, на котором оппонентов необходимо разъединять, так как никакое сотрудничество уже невозможно, поскольку оппоненты теряют самоконтроль.

На четвертой фазе развития конфликта происходит его **завершение**. Конфликт по объективным причинам завершается с прекращением существования объекта как вследствие ликвидации (самоликвидации), передачи или в силу потери его значения, в результате изменившихся обстоятельств.

Если ни того, ни другого не происходит и конфликт затягивается, начинают работать психологические механизмы, превращающие объективный конфликт в субъективный, с которым бороться гораздо сложнее. В зависимости от конкретных особенностей может быть осуществлена перестройка организации (изменение целей, структуры, системы управления, способов деятельности и т.д.); могут произойти распад или обновление коллектива, кадровые перестановки; может быть найден «козел отпущения», на которого свалят вину за все проблемы, успокоив или запугав таким образом других.

9.2. Стратегия преодоления конфликтов

Процесс преодоления конфликта может происходить как без непосредственного участия руководителя, так и при его активном вмешательстве и управлении, однако во всех случаях он крайне заинтересован в его разрешении.

Существует несколько подходов в разрешении конфликтов. Например, если стороны мало заинтересованы в разрешении конфликта, но пытаются сохранить видимость хороших отношений, можно использовать **стратегию ухода от конфликта**. При субъективных причинах это дает возможность успокоиться, осмыслить ситуацию и прийти к выводу, что продолжение конфликта бессмысленно. Если же причина объективна, эта стратегия не даст результата и, более того, приведет к негативным последствиям, поскольку будут усугубляться причины, вызвавшие конфликт.

Если одна из сторон в конфликте не заинтересована, а ранг ее более высокий, то можно придерживаться стратегии **уступки**, представив другой стороне то, что для нее важнее. Оставаясь без выигрыша, сильная сторона в этом случае выигрывает в том, что ослабляет накал страстей и позволяет сохранить на перспективу хорошие отношения. Если ранг выше у заинтересованного оппонента, то возникает вероятность решения конфликта **силой**. Однако для организации это не решает проблемы, поскольку проигравшая сторона с поражением не смирится и конфликт может вспыхнуть с новой силой. Если ранг оппонентов одинаков и они в равной степени заинтересованы в преодолении конфликта, то можно применять стратегию **примирения** через поиск компромисса, т.е. соглашения, в рамках которого выгоды и потери делятся поровну. Иногда на компромисс идут и оппоненты, находящиеся в разных рангах, но заинтересованные в решении проблемы, что позволяет сэкономить силы и время.

Вышеперечисленные приемы не решают проблемы устранения природы конфликта, поэтому идеальной является стратегия **окончательного разрешения** конфликта, суть которой состоит в поиске и устранении его причин в рамках добровольного сотрудничества сторон. Такая стратегия выгодна всем, так как она превращает оппонентов в партнеров, проблема не «загоняется вглубь» и выгоды, приобретаемые сторонами (даже если они распределены неравномерно), превышают те, которые могут быть получены при любой другой стратегии. В основе этой стратегии лежит идея отношения к конфликту как к нормальному явлению, которое, однако, необходимо как можно скорее изжить.

Для управления конфликтом руководители могут использовать две стратегии: предупреждения и разрешения. В свою очередь стратегия разрешения может быть реализована принуждением и убеждением. Если стратегия предупреждения представляет собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера, то стратегия разрешения конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение проблемы. При необходимости может внедряться новый лидер, способный прекратить конфликт и подчинить конфликтующие стороны официальному руководству.

9.3. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов

Под переговорами понимается особый вид совместной деятельности двух или нескольких лиц, не связанных отношениями прямого подчинения, направленный на решение стоящих перед ними проблем. Это достигается сближением в переговорном процессе позиций сторон на основании общности их целей, наличием разных путей их достижения, возможностями сочетания интересов путем взаимных уступок, потери от которых оказываются значительно меньшими, чем были при отсутствии соглашения.

Основной функцией переговоров является совместное обсуждение проблемы (кстати, не обязательно конфликтной) и принятия решения, устраивающего в той или иной степени участвующие стороны. Важной функцией переговоров является информационная, состоящая в обмене мнениями сторон без принятия конкретного решения.

Существуют две основные разновидности переговоров: **позиционные** и **рациональные**. Предметом первых являются позиции сторон, т.е. субъективные взгляды на решение проблемы. Позиции могут быть истинными, исходящими из реальных интересов, и ложными, имеющими в основе только амбиции.

Предмет рациональных переговоров – объективные интересы сторон, независимо от того, какие позиции они занимают. Именно исходя из интересов, а не из позиций, можно найти разумное и выгодное всем решение. Так как целью рациональных переговоров является поиск оптимального решения, соотношение уступок сторон не имеет принципиального значения, поскольку в любом случае каждая из них выигрывает больше, а теряет меньше, чем при позиционных переговорах.

Стандартный переговорный процесс обычно включает пять основных стадий:

1) выработка общей концепции переговоров;
2) подготовка вариантов конкретных решений;
3) создание необходимых организационных условий;
4) осуществление самих переговоров;
5) анализ результатов.

9.4. Стресс как один из факторов конфликта

Стресс (англ. *stress* – «туго натянуть») – давление, напряжение. Это состояние напряжения, которое возникает у личности под влиянием сильных воздействий. Стрессы – обязательный компонент человеческой деятельности.

В зависимости от вида и характера стрессы бывают *физиологические,* когда происходит накопление критической массы усталости от стрессовых ситуаций – «синдром хронической усталости», результат физического стресса – язва, астма, болезнь сердца и т.д., и *психологические стрессы*, которые в свою очередь делятся на информационные и эмоциональные.

Информационные стрессы возникают в ситуации информационных перегрузок, когда человек (личность) не справляется с задачами, не успевает принимать решения и т.д.

Эмоциональные стрессы появляются в ситуациях угрозы, опасности, обиды.

Стресс может оказывать как положительное влияние, так и отрицательное. Положительное влияние стресса состоит в том, что он способствует мобилизации усилий человека для выполнения работы.

Поскольку стрессы неизбежны в жизни, менеджер должен научиться управлять ими. Есть два подхода к стрессам:

1) внести изменения в менеджмент, чтобы устранить базу стрессов. Для этого надо оценивать способности, потребности, склонности работников, четко определять зону полномочий и ответственности, использовать двустороннюю коммуникацию и т.д.;

2) принимать конкретные меры индивидуального характера, разрабатывать программы по нейтрализации стрессов (медитация, расслабление, психоанализ, диета, тренинг и т.д.).

Контрольные вопросы

1. Каким образом внутренняя и внешняя среда организации может влиять на конфликты в этой организации?
2. Перечислите основные типы конфликтов в организации.
3. Дайте характеристику позиционных, ресурсных и динамических конфликтов в организации.
4. Дайте характеристику структурных и инновационных конфликтов в организации.
5. Назовите и дайте характеристику конфликтов в организации в зависимости от типа ее функциональной системы.
6. В чем суть методики оценки конфликтности организации на основе выявления интегрального показателя социальной напряженности?
7. Перечислите признаки назревающего в организации конфликта.
8. Дайте определение управления и управленческого конфликта.
9. Сформулируйте основное противоречие в сфере управления.
10. Перечислите управленческие противоречия.
11. Перечислите управленческие конфликты, различающиеся по субъектам конфликтного взаимодействия, и назовите их причины.
12. Перечислите управленческие конфликты, различающиеся по функциям управления, и назовите их причины.
13. В чем состоит суть процесса дезорганизации в управлении?
14. Перечислите формы управленческих конфликтов.
15. В чем состоит суть несогласия как формы конфликта в сфере управления?
16. В чем состоит суть напряженности как формы конфликта в сфере управления?
17. В чем состоит суть конфронтации как формы конфликта в сфере управления?

18. Приведите определение глобального конфликта.
19. Перечислите особенности глобальных конфликтов.
20. Перечислите основные типы глобальных конфликтов.
21. Каковы предпосылки возникновения глобальных конфликтов?
22. Раскройте объективные основы прогнозирования глобальных конфликтов.
23. Перечислите пути предотвращения глобальных конфликтов.
24. Дайте определение региональных конфликтов.
25. Перечислите особенности региональных конфликтов.
26. Назовите наиболее острые современные региональные конфликты.
27. Раскройте содержание управления региональными конфликтами.

Заключение

Следует отметить, что современный менеджмент как теория и практика в значительной мере представляет феномен.

Методы, инструменты управления, разработанные в высоко структурированном и высокоформализованном обществе и дающие результат в ходе их применения, не обязательны в обществах другого типа.

Интенсивность происходящих в обществе изменений создает ситуацию, которая требует постоянного обновления знаний, освоения новых подходов. В менеджменте традиционные школы и методы управления исчерпывают свои возможности, не отвечая в полной мере требованиям настоящего и будущего, и многим менеджерам необходимо переучиваться для того, чтобы соответствовать этим требованиям. Это не только теория, но и практическая деятельность. Однако в менеджменте существуют теории и концепции, являющиеся обобщением некоторого наработанного опыта. Если та или иная концепция менеджмента не получает больше подтверждения практикой, то она просто уходит в небытие и идет поиск нового объяснения практике. Это требует от преподавателя быть открытым к восприятию новой практики и гибким к объяснению теории.

При подготовке менеджеров необходимо принимать во внимание смещение смысла и целей образования в сторону идеи самовыражения и полного раскрытия возможностей и способностей личности. Концепции обучения, в основе которых лежит передача опыта предыдущими поколениями, больше не эффективны. Главной целью становится формирование потребности и возможности выйти за пределы изучаемого, способности к саморазвитию, непрерывному и гибкому самообразованию на протяжении всей жизни при сохранении концептуальных ориентаций, образовавшихся за время существования человеческой культуры. Содержание обучения постепенно утрачивает концентрированность на опыте прошлых поколений и все больше синтезирует его с актуальными и будущими состояниями мира, общества, конкретной организации.

Процесс обучения носит двусторонний характер. Преподаватель не только учит, но одновременно и учится у тех, кого обучает. Существует своего рода разделение учебного процесса на передачу и прием сведений, каждодневно обогащаемого взаимным общением

обучаемых и обучающих, в котором заинтересованы обе стороны. Эта заинтересованность выражается в том, чтобы совместно:

– критически анализировать стереотипы установившихся представлений в методике и обучаемых, и обучающихся;

– переплавлять получаемые сведения в знания и навыки самостоятельного формирования своей позиции;

– не ставить самоцелью пополнение знаний, а совершенствовать их.

Список литературы

Основная

1. Егоршин А. П. Основы менеджмента : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2021. 350 с. URL: https://znanium.com (дата обращения: 20.02.2023).

2. Красильников С. А., Красильников А. С. Менеджмент. Управление холдингом : учеб. пособие для вузов / под ред. С. А. Красильникова. М. : Юрайт, 2020. 169 с. URL: https://urait.ru (дата обращения: 20.02.2023).

3. Липсиц И. В., Ойнер О. К., Заздравных А. В. [и др.]. Маркетинг-менеджмент : учеб. и практикум для вузов / под ред. И. В. Липсица, О. К. Ойнер. М. : Юрайт, 2020. 379 с. URL: https://urait.ru (дата обращения: 20.02.2023).

4. Егоршин А. П. Основы менеджмента : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2021. 350 с. URL: https://znanium.com (дата обращения: 20.02.2023).

5. Егоршин А. П. Эффективный менеджмент организации : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2020. 388 с. URL: https://znanium.com (дата обращения: 20.02.2023).

6. Кнышова Е. Н. Менеджмент : учеб. пособие. М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2020. 304 с. URL: https://znanium.com (дата обращения: 20.02.2023).

7. Маслова Е. Л. Менеджмент : учеб. для бакалавров. 2-е изд. М. : Дашков и К°, 2020. 332 с. URL: https://znanium.com (дата обращения: 20.02.2023).

Дополнительная

1. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Теория менеджмента : учеб. для бакалавров. 2-е изд., стер. М. : Дашков и К°, 2020. 298 с. URL: https://znanium.com (дата обращения: 20.02.2023).

Учебное издание

Комиссарова Елена Владимировна

Менеджмент в профессиональной деятельности

Редактор *Н. А. Сидельникова*
Технический редактор *С. В. Денисова*
Компьютерная верстка *С. В. Денисовой*
Дизайн обложки *И. В. Шваревой*

Подписано в печать 16.10.2023.
Формат 60×84$^{1}/_{16}$. Усл. печ. л. 6,86.
Тираж 38. Заказ № 519.

Издательство ПГУ
440026, г. Пенза, ул. Красная, 40
Тел.: (8412) 66-60-49, 66-67-77; e-mail: iic@pnzgu.ru