



**Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Рубцовский индустриальный институт (филиал)  
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный технический  
университет им. И.И. Ползунова»**

**А.В. СОРОКИН**

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебное пособие для студентов направлений «Менеджмент»,  
«Экономика» и специальности «Экономика и бухгалтерский учет»

Рубцовск 2019

ББК 65.290-2

Сорокин А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие для студентов направлений «Менеджмент», «Экономика» и специальности «Экономика и бухгалтерский учет» / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2019. – 93 с.

В учебном пособии в форме курса лекций изложены основные темы по дисциплине «Основы менеджмента» для студентов направления подготовки «Менеджмент» и дисциплины «Менеджмент» для студентов направления подготовки «Экономика», специальности «Экономика и бухгалтерский учет». Пособие предназначено для подготовки студентов к экзамену (зачету) по дисциплине и самостоятельной работы. По каждой теме представлены: выносимые на изучение вопросы, теоретический материал, вопросы для самоконтроля. Также в пособии приводятся задания к контрольным работам и требования к их выполнению.

Рассмотрено и одобрено  
на заседании НМС РИИ.  
Протокол № 4 от 23.05.2019.

Рецензент: к.э.н.

Д.В. Ремизов

© Сорокин А.В., 2019

© Рубцовский индустриальный институт, 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Тема 1. Базовые понятия менеджмента	6
1. Сущность понятий «менеджмент» и «управление»	6
2. Менеджер и его роли	7
3. Субъект и объект управления, их взаимосвязь	9
Вопросы и задания для самоконтроля	10
Тема 2. Организации и их характеристики	10
1. Понятие об организации. Классификация организаций	10
2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в организациях. Уровни управления	11
3. Внутренняя среда организации	13
4. Взаимодействие организации с внешней средой	15
5. Подходы к изучению организаций и управлению ими	17
Вопросы и задания для самоконтроля	18
Тема 3. История менеджмента	19
1. Управленческая мысль до второй половины XIX века	20
2. Школа научного управления	22
3. Административная (классическая) школа управления	23
4. Школа человеческих отношений. Бихевиоризм	26
5. Школа количественных методов в управлении.	
Современная система взглядов на менеджмент	28
Вопросы и задания для самоконтроля	30
Тема 4. Связующие процессы в управлении	31
1. Понятие коммуникации. Процесс коммуникации	31
2. Понятие и классификация управленческих решений. Роль управленческих решений в менеджменте	33
3. Процесс разработки управленческого решения	34
Вопросы и задания для самоконтроля	36
Тема 5. Планирование как функция менеджмента	37
1. Понятие и принципы планирования. Классификация планов	37
2. Стратегическое планирование	39
Вопросы и задания для самоконтроля	42
Тема 6. Организация как функция менеджмента	43
1. Понятие организации как функции менеджмента. Связи в организации. Полномочия и ответственность	43

2. Типы линейных и аппаратных полномочий	44
3. Проектирование организационной структуры управления	45
4. Типы организационных структур управления	47
5. Централизация и децентрализация в организации	52
Вопросы и задания для самоконтроля	52
Тема 7. Мотивация и контроль как функции менеджмента	54
1. Базовые понятия теории мотивации	54
2. Содержательные теории мотивации	55
3. Процессуальные теории мотивации	57
4. Понятие контроля и его необходимость. Виды контроля	59
5. Процесс контроля	60
Вопросы и задания для самоконтроля	61
Тема 8. Групповая динамика и власть в системе менеджмента	62
1. Понятие о формальных и неформальных группах	62
2. Управление неформальной организацией. Факторы, влияющие на эффективность работы малой формальной группы	64
3. Понятие власти. Формы власти	65
Вопросы и задания для самоконтроля	67
Тема 9. Основы лидерства	67
1. Понятие лидерства. Подходы к изучению лидерства.	
Теория лидерских качеств	67
2. Поведенческие теории лидерства	69
3. Ситуационные теории лидерства	72
Вопросы и задания для самоконтроля	77
Тема 10. Методологические основы менеджмента	78
1. Понятие о методах управления. Административные (организационно-распорядительные) методы управления	78
2. Экономические методы управления	79
3. Социально-психологические методы управления	81
4. Социальная ответственность и этика менеджмента	83
Вопросы и задания для самоконтроля	84
Тема 11. Управление конфликтами	85
1. Понятие конфликта. Причины и типы конфликтов	85
2. Модель процесса конфликта. Методы управления конфликтом	87
Вопросы и задания для самоконтроля	90
Задания и требования к выполнению контрольной работы	91
Перечень рекомендуемой литературы по дисциплине	93

## ВВЕДЕНИЕ

Предметом изучения дисциплины «Основы менеджмента» («Менеджмент») является система отношений между основными субъектами управленческой деятельности в организации, закономерности функционирования и развития социально-экономических систем.

Цель преподавания дисциплины – сформировать у студентов комплекс знаний и умений по основным методологическим и организационно-правовым аспектам менеджмента, ознакомить их с технологией и экономическим механизмом менеджмента, с закономерностями функционирования социально-экономических систем, а также сформировать навыки разработки управленческих решений и обоснования их выбора по критерию социально-экономической эффективности, навыки квалифицированного руководства подразделениями предприятия.

Для достижения цели преподавания дисциплины в процессе изучения курса необходимо решить следующие задачи: ознакомить студентов с базовыми понятиями менеджмента, его методологическими и организационными основами, основами теории управленческих решений, историческими аспектами менеджмента, содержанием основных управленческих функций, теориями лидерства.

Для изучения дисциплины «Основы менеджмента» («Менеджмент») студент должен опираться на знание школьного курса обществознания, курсов экономической теории, экономики организации (предприятия). Дисциплина формирует у студентов комплекс знаний умений и навыков, необходимых для изучения дисциплин профессионального цикла.

Учебное пособие для студентов представляет собой курс лекций по изучаемой дисциплине, сопровождаемый вопросами и заданиями для самоконтроля, рекомендуемой литературой, заданиями и требованиями к выполнению контрольной работы (только для студентов направлений подготовки «Менеджмент» и «Экономика»). Работа студента с учебным пособием должна быть начата с последовательной проработки тем курса. Степень изучения материала проверяется путем ответа на вопросы. При необходимости для углубления знаний по теме студент обращается к рекомендуемой литературе. Подготовка и выполнение контрольной работы в соответствии с выданным преподавателем номером задания происходит в соответствии с приводимыми требованиями.

## Тема 1. БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Сущность понятий «менеджмент» и «управление»
2. Менеджер и его роли
3. Субъект и объект управления, их взаимосвязь

### 1. Сущность понятий «менеджмент» и «управление»

Следует различать понятия «менеджмент» и «управление». *Управление* – это функция биологических, социальных, технических систем, которая обеспечивает сохранение их структуры, поддерживает определенный режим деятельности. Можно выделить три вида управления: в не живой природе (технических системах) – управление станком, автомобилем, компьютером; в организмах (биологических системах) и в обществе (социальных системах).

Социальное управление охватывает воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, социальные экономические системы (управление государством, предприятием, больницей, школой, армейским подразделением).

Из общего числа социально-экономических систем понятие «менеджмент» имеет отношение, как правило, к коммерческим организациям, основная цель которых – получение прибыли (*П. Друкер*). Это промышленные предприятия, банки страховые компании. По отношению к управлению другими социально-экономическими системами в западной науке используют термин «администрирование».

*Менеджмент* – это профессионально осуществляемое управление предприятием, организацией в условиях рыночных отношений, направленное на получение прибыли путем рационального использования ресурсов. В переводе со староанглийского языка «менеджмент» означает искусство объезжать лошадей, но произошло это слово от латинского «манус» (рука).

Менеджмент – это многозначное понятие. Под менеджментом можно понимать:

- Процесс управляющего воздействия, управленческие отношения, возникающие между субъектом и объектом управления.
- Науку управления, область знания, которая составляет теоретическую базу практики управления, имеет свой предмет, теории, концепции, методы исследования.
- Искусство управления, совокупность личностных качеств и компетенций менеджера. В менеджменте нет жестко определенных правил и алгоритмов – каждое решение, каждый шаг управленца определяются особенностями его личности и контекстом каждой конкретной ситуации. Именно это роднит менеджмент с искусством.
- Определенную категорию людей-менеджеров.
- Орган управления на предприятии.

## 2. Менеджер и его роли

Понятие «менеджмент» тесно связано с понятием «менеджер». Следует различать понятия менеджер и предприниматель.

*Предприниматель* – это человек, который обладает финансовыми и другими ресурсами, предпринимательским талантом, идеями для организации бизнеса и способен взять на себя риск, связанный с организацией нового предприятия, разработкой новой идеи, продукции, услуги. Он может не занимать постоянной должности в организации, под его началом может не быть подчиненных. *Менеджер* – это профессиональный управляющий в организации, в подчинении которого находятся люди. Менеджер и бизнесмен могут совпадать и не совпадать в одном лице.

В управленческой науке имеется термин «*революция менеджеров*». Термин введен в оборот *Джеймсом Бернхемом* в 1941 году. «Революция менеджеров» означает, что управление бизнесом практически перешло из рук его владельцев в руки профессиональных менеджеров. Собственность и управление ею четко разделяются.

Детально сущность труда менеджеров описывает *ролевая модель управления Генри Минцберга* (Henry Mintzberg, 1973). Модель представляет деятельность менеджеров в виде ряда социальных ролей. Минцберг выделяет десять функционально-ситуативных ролей, в которых в разной мере выступают различные менеджеры:

*Межличностные роли:*

1. *Глава организации* (figurehead role). Все менеджеры должны выполнять определенные обязанности церемониального или символического характера. Эта роль связана с выполнением рутинных обязанностей правового или социального характера, представительством и т.п. Например, декан факультета в университете в торжественной обстановке вручает выпускникам дипломы, руководитель фирмы участвует в церемониях передачи благотворительных вкладов музеям или больницам и т.п. Именно с этой фигурой обычно связывают организацию в целом, все ее успехи и неудачи.

2. *Лидер* (leader). Это руководитель, ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, т.е. за то, чтобы работники действовали в интересах организации, для достижения ее целей. Лидер отвечает за набор и подготовку работников, их реальную деятельность, контролирует выполнение работниками своих функций. Фактически эта роль охватывает все управленческие действия с участием подчиненных.

3. *Связующее звено* (liaison). Выполнение этой роли предполагает, что менеджер обеспечивает формирование и поддержание системы межличностных отношений за пределами организации. Эти отношения должны обеспечивать организацию внешними возможностями, источниками внешней информации, возможностями взаимодействия. Его задача – поддержание благоприятных внешних условий для организации. К непосредственным функциям руководителя здесь относится ведение соответствующей переписки, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и людьми.

### *Информационные роли:*

4. *Приемник информации* (monitor). Разыскивает и собирает разнообразную информацию об изменениях, которые происходят за пределами организации, возможностях и проблемах, которые могут из-за этого возникнуть. Формальные и неформальные контакты, которые проявляются в результате функционирования связующего звена, могут оказать значительную помощь в этой деятельности. К непосредственным обязанностям относятся обработка почты, осуществление контактов, связанных с получением информации, регулярный просмотр периодических изданий, ознакомительные поездки и т.п.

5. *Распространитель информации* (disseminator). Осуществляет селективное распространение информации, полученной из внешних источников или от сотрудников организации. К непосредственным обязанностям относятся рассылка почты и специально подготовленных сообщений и обзоров по подразделениям с целью передачи полезной информации либо личные контакты с той же целью (обзоры, беседы, встречи).

6. *Представитель* (spokesperson). Основная задача представителя – выражение за пределами организации ее официальной точки зрения по существенным вопросам. Он публикует информацию относительно планов организации, ее политики, действий, результатов работы, выступает от имени организации как эксперт, выступает на брифингах и пресс-конференциях для средств массовой информации и т.д.

### *Роли, связанные с принятием решений:*

7. *Предприниматель* (entrepreneur). Менеджер в этой роли должен способствовать улучшению деятельности организации. Он изыскивает возможности внутри самой организации и во внешней среде, разрабатывает и запускает проекты по использованию этих возможностей, а также контролирует исполнение этих проектов. Характер вносимых им инноваций зависит от позиции внутри организации. Стратегический успех фирмы в значительной степени зависит от эффективности исполнения именно этой роли ведущими менеджерами фирмы.

8. *Устраняющий нарушения* (disturbance handler). Отвечает за корректирующие действия в ситуациях, когда организация оказывается перед лицом важных и неожиданных отклонений от прогнозируемого хода событий. Поскольку отклонения происходят неожиданно, решения по преодолению связанных с ними проблем должны приниматься быстро. Следовательно, эта роль имеет определенный приоритет перед другими ролями. Выполнение этой роли связано с осуществлением функции оперативного управления.

9. *Распределитель ресурсов* (resource allocator). Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации. Поскольку любая организация функционирует в условиях ограниченности ресурсов, а любое существенное решение предполагает их использование, то для их эффективного использования необходимо сознательно управлять этим процессом. К таким ресурсам относятся, в частности, деньги, люди, время, оборудование, материалы и т.п.



10. *Ведущий переговоры* (negotiator). Эта роль связана с необходимостью менеджеров торговаться с представителями других подразделений и организаций или отдельными людьми для того, чтобы отстаивать интересы собственной организации или подразделения. Переговоры могут затрагивать вопросы выполнения работы, целей, ресурсов, условий продаж или покупок или чего угодно иного, что влияет на организацию, от имени которой они ведутся.

### 3. Субъект и объект управления, их взаимосвязь

Управленческая деятельность предполагает наличие объекта и субъекта управления (рис. 1.1). *Объект управления* (управляемая подсистема) – это та часть системы управления, на которую направлена управленческая деятельность – то, чем управляют. Для классификации объектов управления часто используется ресурсный подход, согласно которому основной задачей менеджера является привлечение, распределение и контроль над ресурсами организации.

В качестве объекта управления можно рассматривать самого «человека управляющего» – управление собственным поведением, состоянием (например, стрессом), временем и т.п. (*самоменеджмент*).



Рис. 1.1. Модель системы управления организацией

*Субъект управления* (управляющая подсистема) – это орган или лицо, который осуществляет управляющее воздействие на объект (директор, начальник цеха, мастер, управляющая компания в бизнес-группе). Одна и та же структура организации может быть и объектом, и субъектом управления.

Связь между субъектом и объектом осуществляется с помощью информации (см. рис. 1.1). Управляющая подсистема непрерывно направляет в управляемую информацию в виде управленческих решений, управленческих

команд, определяющих то, как должен функционировать в дальнейшем объект управления (*прямая связь*). Основой для выработки управленческих решений является информация управляемой подсистемы и информация, поступающая из внешней среды. Об управленческом воздействии можно говорить как о реально существующем только в случае, если объект управления выполняет команды субъекта управления.

Передача информации от объекта к субъекту о результатах управления называется *обратной связью*. Прямая и обратная связь образуют замкнутый контур циркуляции информации в системе, представляя собой механизм устранения рассогласования между целью и результатом управления.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Дайте определение понятию «управление». Тождественны ли понятия «управление» и «менеджмент»? Какими системами можно управлять?
2. Дайте определение понятию «менеджмент». Какова этимология понятия «менеджмент»?
3. В чем состоит многозначность понятия «менеджмент»?
4. В чем состоит отличие между менеджером и предпринимателем?
5. Охарактеризуйте понятие «революция менеджеров».
6. Охарактеризуйте ролевую модель управления Г. Минцберга.
7. Что такое субъект и объект управления? Приведите примеры.
8. Что такое самоменеджмент?
9. Что такое прямая и обратная связь в системе управления?

## **Тема 2. ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

- 1. Понятие об организации. Классификация организаций**
- 2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в организациях. Уровни управления**
- 3. Внутренняя среда организации**
- 4. Взаимодействие организации с внешней средой**
- 5. Подходы к изучению организаций и управлению ими**

### **1. Понятие об организации. Классификация организаций**

Для эффективного функционирования менеджмента должна быть создана организация, в которой осуществляется деятельность менеджеров. Можно выделить основные *значимые черты организации*:

- наличие двух или более людей, считающих себя членами одной группы;
- наличие по крайней мере одной общей цели, разделяемой и принимаемой абсолютным большинством в группе;
- наличие общей, совместной деятельности этих людей;
- наличие определенных механизмов или системы координации деятельности.

Таким образом, *организация* – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Организации, имеющие не одну цель, а набор взаимосвязанных целей, принято называть *сложными*. Все сложные организации обладают рядом *общих характеристик*:

- наличие, привлечение и использование ресурсов (трудовые ресурсы – люди, материалы, информация, финансовые ресурсы);
- зависимость от внешней среды;
- горизонтальное и вертикальное разделение труда;
- наличие подразделений;
- необходимость управления.

В отечественной литературе широкое распространение получила типология организаций *по отраслевому признаку*: промышленные, сельскохозяйственные, торговые, финансовые, научно-исследовательские, образовательные, лечебные и др.

Кроме того, представляется возможным классифицировать организации по следующим критериям:

- по масштабам деятельности: крупные, средние (численность персонала до 250 человек), малые (численность персонала до 100 человек), микроорганизации (численность персонала до 15 человек);
- по организационно-правовой форме: общество с ограниченной ответственностью (ООО), открытые и закрытые акционерные общества (ОАО и ЗАО), государственные и муниципальные унитарные предприятия (МУП и ФГУП) и т.д.;
- по признаку собственности: государственные, частные, со смешанной собственностью;
- по источникам финансирования: бюджетные, внебюджетные и организации со смешанным финансированием.

## **2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в организациях. Уровни управления**

Научная организация труда объективно требует соответствующих форм его разделения, главной целью которого является специализация работников на выполнении отдельных видов работ, операций и процедур. Вся работа в организации разделена по горизонтали и по вертикали. *Горизонтальное разделение труда* – это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности, разделение всей работы на составляющие компоненты, расчленение общего производственного процесса на различные виды трудовой деятельности.

По горизонтали труд разделяется, как правило, по функциональному, товарно-отраслевому и квалификационному признакам. *Функциональное разделение труда* находит отражение, прежде всего, в специализации работников по видам деятельности. В данном случае обособляются отдельные

функции (производство, маркетинг, финансы, работа с кадрами, учет и анализ хозяйственной деятельности) и выделяются соответствующие работники для их выполнения. *Разделение труда по товарно-отраслевому (предметному, объектному) признаку* связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур применительно к какому-либо товару, услуге, товарной группе или отрасли производства. Например, специализация продавцов на продаже какого-либо одного товара, осуществление слесарем ремонта только одного узла сложной машины. *Квалификационное разделение труда* основывается на определении видов трудовой деятельности исходя из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации работников. Работа делится по разрядам, категориям, группам сложности.

Поскольку работа в организации разделена на части, кто-то должен эту работу координировать, согласовывать, что и составляет сущность управления.

Управленческий труд отделен от остального труда, и такое разделение труда называется *вертикальным*. Большие организации имеют большой объем управленческой работы. Эта работа также разделяется по горизонтали и вертикали. *Горизонтальное разделение управленческого труда* – это расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений: начальник отдела кадров, начальник механосборочного цеха.

*Вертикальное разделение управленческого труда* образует уровни управления (рис. 2.1). Хотя в реальной организации количество уровней управления может быть различным, традиционно выделяют *три уровня управления*.



Рис. 2.1. Уровни управления

- Руководители *высшего звена* (топ-менеджеры, лидеры) принимают важнейшие для организации решения, вырабатывают политику организации, представляют организацию во внешней среде, обеспечивают интересы акционеров. К их числу относятся члены совета директоров, директор, его заместители, главный бухгалтер, ректор, проректоры.

- Руководители *среднего звена* (мидл-менеджеры, менеджеры) координируют и контролируют работу руководителей низового звена, готовят

информацию для решений, принимаемых на высшем уровне управления, и передают эти решения в виде конкретных заданий руководителям низового звена. К их числу относятся руководители подразделений (деканаты, начальники цехов), директора предприятий (филиалов), входящих в состав организации.

- Руководители *низового звена* (супервайзеры) находятся над неуправленческим персоналом предприятия, руководят непосредственными исполнителями работ (рабочими, сотрудниками отделов). К их числу относятся сменный мастер, бригадир, начальник небольшого отдела, заведующий кафедрой.

### 3. Внутренняя среда организации

*Внутренняя среда* организации – это часть общей среды, которая находится в пределах организации.

С позиции ситуационного подхода внутренняя среда организации имеет ряд внутренних переменных (характеристик). *Внутренние переменные* – это ситуационные факторы, которые являются результатом управленческих решений. Существует несколько подходов к выделению таких переменных.

Одним из самых популярных подходов является подход, разработанный Гарольдом Левитом («Алмаз Левита»). Согласно этому подходу к основным переменным внутренней среды организации относятся: цели, структура, задачи, технологии, люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны между собой, изменение одной из них влечет изменение других переменных (рис. 2.2).

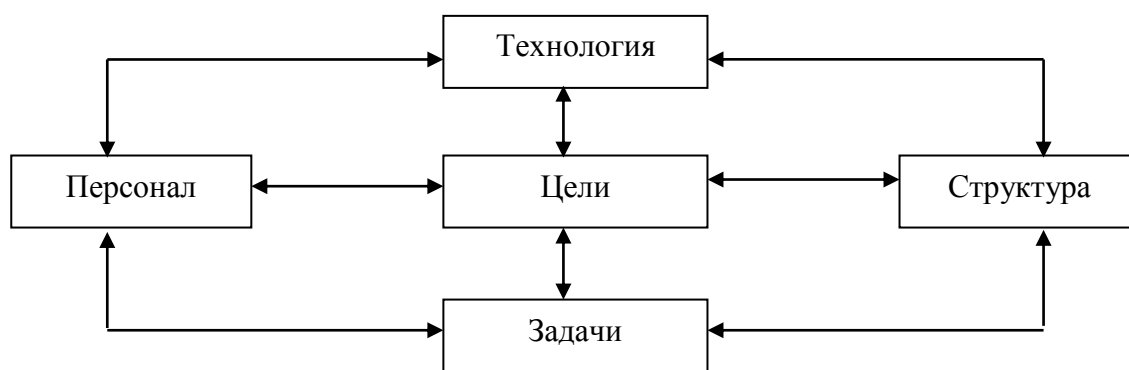


Рис. 2.2. Взаимосвязь внутренних переменных организации

*Цель* – это состояние объекта управления или желаемый конечный результат, на достижение которого направлена деятельность организации или человека. Крупные организации имеют множество целей. Например, предприятие должно сформулировать цели относительно доли рынка, качества продукции, подготовки персонала, размера прибыли и др. Подразделения организации также имеют свои цели. Цели подразделения не должны вступать в противоречие с целями других подразделений и целями организации в целом. Множество целей организации расположены в иерархическом порядке и формируют «дерево целей».

*Структура* – это строение и внутренняя форма организации, система взаимоотношений уровней управления организации и функциональных подразделений, позволяющая достичь организационных целей.

*Задача* – работа или ее часть, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Задачи предписываются не конкретному работнику, а его должности. В соответствии со структурой организации каждой должности предписан ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Задачи организации делятся на три категории: работа с людьми (мастер участка), работа с предметами (машинами, сырьем, инструментами) (токарь), работа с информацией (бухгалтер). Задачи характеризуются частотой повторения и временем выполнения. Например, у рабочего конвейера задачи носят, как правило, повторяющийся характер. Управленческая работа по своим задачам характеризуется разнообразием. Цель и задачи соотносятся как общее и частное.

*Технология* – совокупность средств и способов преобразования входов организации или подразделения в выходы.

*Люди* являются центральным фактором в любой модели управления, так как устанавливают цели, разрабатывают структуру и являются ее элементами, выполняют задачи с помощью технологий.

Большое распространение получила модель организации «7S», которую разработали *Томас Питерс* и *Роберт Уотерман* из консалтинговой компании *McKinsey* в 1980 г. В идеальной организации каждый из S-факторов дополняет другие и приближает организацию к поставленной цели. Питерс и его коллеги рассматривают семь основных компонентов:

- *Структура* (structure) – функциональное и ролевое распределение сотрудников организации, лежащее в основе систем взаимоотношений и бизнес-процессов организации.

- *Системы и процедуры* (systems) – формальные и неформальные процедуры реализации процессов внутреннего и внешнего организационного взаимодействия.

- *Стратегия* (strategy) – наиболее общие принципы функционирования и развития организации.

- *Сумма навыков, компетенций* (skill – мастерство) – накопленные знания и технологии; способность организации принимать решения и действовать.

- *Состав персонала* (staff).

- *Стиль управления* (style) – совокупность вариантов поведения руководителей.

- *Совместно разделяемые ценности* (shared values) – культура организации, основополагающие ценности организации, определяющие смысл её существования; фундаментальные идеи, на которых строится бизнес.

#### 4. Взаимодействие организации с внешней средой

*Внешняя среда* организации – это та часть общей среды, которая находится за пределами организации, комплекс факторов, оказывающих влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании. Всегда должны существовать некие границы бизнеса, отделяющие внутреннюю среду от внешней. *Территориально* внешняя среда – все, что находится за пределами зданий, участков, площадей и т.п. *Организационно* внешняя среда – все, что находится за пределами взаимодействия между членами организации.

Менеджер должен учитывать действие факторов, находящихся вне организации, так как организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, кадров, мнений потребителей, действий конкурентов и т.д. Организация должна быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям среды, чтобы выживать и достигать поставленных целей. В управленческой мысли понимание о необходимости учитывать факторы внешней среды появилось в 50-е гг. XX века, когда ведущие страны встали на путь постиндустриального развития, начали проявляться процессы глобализации мировой экономики.

Все факторы внешней среды можно условно разделить на две группы: прямого и косвенного воздействия на организацию. *Среда прямого воздействия* включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации и испытывают на себе прямое влияние деятельности организации (определение Элвара Элбинга). В состав этих факторов входят:

- *Поставщики ресурсов* (сырья, материалов, технологий, оборудования, персонала, денежных средств, информации).

- *Потребители*. Фирма должна хорошо знать своих потребителей, анализировать причины, вызывающие те или иные изменения их поведения (изменения в доходах, численности, вкусах и т.д.), формировать покупателей, управлять их вкусами и потребностями.

- *Конкуренты*. Если организация не будет удовлетворять нужды потребителей более эффективно, чем конкуренты, то она не сможет достаточно долго функционировать.

- *Органы государственного регулирования*. Эти органы формируют нормативную базу создания и функционирования предприятия (федеральные, краевые законы, постановления правительства, краевой и городской администрации, приказы министерств и ведомств). Множество государственных органов контролируют деятельность предприятия (санитарно-эпидемиологический, пожарный, налоговый, трудовой, финансовый, земельный, экологический, антимонопольный надзоры). Влияние государственных органов также может проявляться через владение акциями, лицензирование, предоставление субсидий, размещение государственных заказов.

- *Профсоюзы*. Например, забастовка, организованная профсоюзом, может привести к полной остановке производства. Деятельность профсоюзов

позволяет влиять на решение вопросов повышения зарплаты, улучшения условий труда, препятствует массовым увольнениям.

*Среда косвенного воздействия* представлена факторами, которые могут не оказывать непосредственного влияния на деятельность организации, но сказываются на ее деятельности. В состав этих факторов входят:

- *Состояние экономики.* Включает уровень цен и тарифов, инфляцию, валютный курс, процентные ставки, платежный баланс страны, уровень доходов населения, эластичность спроса и предложения, темпы роста экономики в целом и отдельных ее отраслей и т.д. Если, например, прогнозируется увеличение инфляции, то руководство компании может увеличить запасы ресурсов, увеличить объем займов.

- *Научно-технический прогресс* вынуждает фирмы разрабатывать и внедрять новые продукты и технологии. Скорость технологических изменений увеличивается. Чтобы сохранить конкурентоспособность и повысить эффективность производства, компании должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения.

- *Политические факторы* оказывают существенное воздействие на бизнес и включают отношение органов власти к предпринимательству, степень политической стабильности в стране и регионе, внутренней и внешней политикой правительства. Например, для иностранного инвестора смена политического режима в стране может привести к ограничению прав собственности.

- *Социокультурные факторы* включают в себя демографическую ситуацию в стране и регионе, образовательный уровень населения, особенности систем здравоохранения и социального обеспечения, привычки, увлечения, ценности, образ жизни, традиции людей разных поколений.

- *Существенные для организации события в стране и за рубежом.*

Внешняя среда организации характеризуется следующими *свойствами*:

- Все факторы внешнего окружения *взаимосвязаны и взаимодействуют между собой*. Например, изменение законодательства может оказать влияние на уровень конкуренции в определенной отрасли, ухудшение политической обстановки может лишить предприятие источника дешевого сырья или рабочей силы за рубежом.

- *Сложность внешней среды* определяется числом факторов, на которые организация обязана реагировать. Например, организация, использующая всего несколько исходных материалов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, находится в менее сложных условиях, чем та, у которой технологии требуют множества самых разнообразных ресурсов, получаемых от многочисленных поставщиков, а сама фирма имеет филиалы за границей.

- *Подвижность среды* – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Например, постоянно изменяются финансовые условия (процентные ставки, уровень инфляции и т.п.), вступают в силу новые законы и теряют силу старые, изменяются предпочтения потребителей и т.п. Наиболее быстрые изменения наблюдаются в электронике, фармацевтике,



химической промышленности, сфере коммуникаций. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации (например, отдел исследований и разработок), чем для других (например, производственные цеха).

• *Неопределенность внешней среды* – это функция количества и достоверности информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора внешней среды. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

## 5. Подходы к изучению организаций и управлению ими

1. *Процессный подход*. Управление представляет собой не дискретные действия и решения, а непрерывный процесс. Процессный подход как концепция управленческой мысли впервые был предложен административной школой управления (Анри Файоль). Управление рассматривается как процесс реализации взаимосвязанных функций, каждая из которых также является процессом. Процесс управления состоит из *четырёх взаимосвязанных функций*:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

В организациях можно выделить четыре *вида протекающих процессов*:

• *основные* процессы, непосредственно направленные на производство основного продукта организации (товара или услуги);

• *вспомогательные* (обслуживающие) процессы непосредственно не связаны с производством, однако направлены на обеспечение успешного протекания прочих процессов (например, учетные, аналитические, управленческие процессы);

• *венчурные* процессы направлены на разработку и производство нового, инновационного товара или услуги;

• *связующие* процессы объединяют первые три типа процессов в единое целое, пронизывают всю организацию. К связующим процессам принято относить *коммуникации* и *принятие управленческих решений*.

Важнейшей категорией процессного подхода является бизнес-процесс. *Бизнес-процесс* – это совокупность видов деятельности, потребляющих определенные ресурсы на входе и дающих продукт, ценный для потребителя на выходе. Выделяют три типа *моделирования (инжиниринга) бизнес-процессов*:

- прямой инжиниринг – проектирование новых бизнес-процессов «с нуля»;
- обратный инжиниринг – описание уже существующих бизнес-процессов;
- реинжиниринг – перепроектирование существующих бизнес-процессов с целью их оптимизации или качественной перестройки.

Авторами концепции *реинжиниринга бизнес-процессов* (1993) организаций как методики проведения организационных изменений являются *Майкл Хаммер* и *Джеймс Чампи*. Однако сами авторы отмечают некоторую ограниченность

реинжиниринга, поскольку он оперирует только рациональными компонентами формальной организации и не учитывает социально-психологической, поведенческой специфики организации, недооценивает человеческий фактор.

2. *Системный подход*. Стал одним из наиболее сложных и детально проработанных способов анализа организаций и систем управления. В рамках этого подхода организация рассматривается как *система* – обладающая определенными характеристиками совокупность взаимозависимых частей (элементов и подсистем), образующих единое целое. Возникновение этого общенаучного подхода связано с именем австрийского биолога *Людвига фон Берталанфи*, эмигрировавшего в США в 1930-х годах. В теории систем принято выделять две основные категории:

- *закрытые* системы – имеют жесткие границы, являются самообеспечивающимися, самодостаточными, относительно не зависят от среды, окружающей систему (часы, компас);

- *открытые* системы – не имеют жестких границ, находятся в постоянном взаимодействии с внешней средой, как правило, имеют механизмы адаптации к изменениям в окружении.

Важную теоретическую концепцию (1969) в рамках системного подхода разработали *Эрик Трист* и *Фред Эмери*. Согласно их теории организация представляет собой *открытую социотехническую систему*, т.е. включает в себя как *технические (механические)*, так и *социальные подсистемы* и функционирует в контексте своего окружения (*внешней среды*).

*Подсистемами* называются крупные составляющие сложных организаций, выполняющие определенную функцию.

Следует помнить, что теория систем лишь раскрывает взаимосвязи в организации, но не дает никаких конкретных рекомендаций руководителям. Сущность системного подхода заключается в *формировании системного мышления* у руководителей.

3. *Ситуационный подход* непосредственно связан с системным и процессным подходами и расширяет их применение на практике. Центральным понятием ситуационного подхода является *ситуация* – это конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в определенное время. Основная идея этого подхода состоит в том, что *для каждой производственной ситуации присущи свои методы, принципы, стили* управления, эффективные именно в данной ситуации. Поскольку на организацию влияет множество внутренних факторов и факторов внешней среды, то не может быть универсального эффективного способа управления организацией во всех ситуациях.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Дайте определение понятию «организация».
2. Какие организации принято называть сложными? Приведите их характеристики.

3. На какие виды можно разделить организации по отраслевому признаку, размеру, организационно-правовой форме, форме собственности, источникам финансирования?

4. Дайте определение понятию «горизонтальное разделение труда». Назовите три вида горизонтального разделения труда. Приведите примеры.

5. Что такое вертикальное разделение труда? Расскажите об уровнях управления в организации. Приведите примеры руководителей разных уровней.

6. Охарактеризуйте соотношение затрат времени по уровням, функциям управления и видам деятельности.

7. Что такое внутренняя среда? Изобразите схему взаимосвязи внутренних переменных организации («алмаз» Г. Левита).

8. Проиллюстрируйте на примере взаимосвязь внутренних переменных организации.

9. Дайте определение понятиям «цель», «задача», «технология», «структура».

10. Как между собой соотносятся цель и задачи?

11. Назовите авторов модели организации «7S». В чем сущность данной модели?

12. В чем отличие между понятиями «технология» и «бизнес-процесс»?

13. Что такое внешняя среда организации? Как можно понимать внешнюю среду организации территориально и организационно?

14. Что включает среда прямого воздействия на организацию?

15. Приведите примеры органов государственного регулирования организаций. Каким образом они могут влиять на организацию?

16. Какими факторами представлена среда косвенного воздействия на организацию?

17. Приведите примеры влияния на организацию политических и социокультурных факторов.

18. Какими свойствами характеризуется внешняя среда? Приведите примеры их проявления.

19. В чем состоит сущность процессного подхода к управлению? Назовите четыре функции управления согласно процессному подходу.

20. Какие виды процессов могут протекать в организации? Назовите два вида связующих процессов в организации.

21. Дайте определение понятию «реинжиниринг бизнес-процессов».

22. Назовите авторов концепции реинжиниринга бизнес-процессов.

23. Что такое открытые системы?

24. В чем состоит сущность теории Э. Триста и Ф. Эмери?

25. В чем состоит сущность ситуационного подхода к управлению?

### **Тема 3. ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

**1. Управленческая мысль до второй половины XIX века**

**2. Школа научного управления**

**3. Административная (классическая) школа управления**

#### 4. Школа человеческих отношений. Бихевиоризм

#### 5. Школа количественных методов в управлении.

### Современная система взглядов на менеджмент

## 1. Управленческая мысль до второй половины XIX века

Практика управления уходит своими корнями в первобытное общество. Как только доисторические люди стали жить организованными группами, у них появилась необходимость управления в трех сферах деятельности: оборонительной (защита от других племен, диких животных), политической (установление и поддержание порядка в группе), экономической (производство и распределение ограниченных ресурсов). Когда группы людей были невелики, управление во всех сферах осуществлялось одним человеком – вождем группы. По мере разрастания групп и, усложнения выполняемых ими функций появилась необходимость разделения труда. Ярким свидетельством управленческого искусства являются пирамиды египтян, строительство которых требовало четкого планирования, решения многих организационных вопросов, координирования действий тысяч рабов и чиновников.

В Древней Греции *Платон* говорил о необходимости специализации деятельности людей. Он считал, что государством должны править философы, охранять – войны, а производить – ремесленники. У *Сократа* (400 г. до н.э.) даётся понимание управления как особой сферы человеческой деятельности, искусства. Он говорил, что главным в управлении является поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач. В Древнем Риме *Катон Старший* писал о необходимости планирования работ на ферме на год вперед, необходимости сравнения плана и результатов работы, выяснении причин невыполнения плана, рациональной организации работ.

Управление в организациях древности имело ряд *особенностей*:

- относительно небольшое количество руководителей;
- практическое отсутствие руководителей среднего звена;
- управленческая работа часто не отделялась от неуправленческой деятельности;
- руководящие посты в организации, как правило, занимались по наследству или захватывались силой;
- малое количество крупных организаций.

Существенный вклад в развитие управленческой мысли внес итальянский мыслитель и государственный деятель *Никколо Макиавелли* (1469-1527). Самая известная работа – трактат «Государь» («Правитель») – книга советов потенциальным лидерам. В своих работах он касался вопросов изучения стиля работы государственного деятеля, организации его труда, взаимоотношений с подчиненными. *Макиавеллизм* – стиль работы руководителя, основанный на психологической манипуляции людьми. Согласно Макиавелли, в организации должен соблюдаться принцип единства власти, авторитет лидера коренится в

поддержке сторонников, подчиненные должны знать, чего они могут ожидать от своего лидера и чего он ожидает от них.

В условиях рабовладельческого и феодального обществ потребность в изучении проблем управления была ограничена. Основное внимание уделялось решению проблем управления государством. Толчок развитию теории и практики управления дала промышленная революция. Произошел переход от сравнительно небольших ремесленных мастерских к крупному машинному производству, в котором было занято большое количество низкоквалифицированных рабочих. В управленческой практике XVIII-XIX вв. процветает авторитарный стиль руководства, произвол по отношению к подчиненным. Так, мастер устанавливал продолжительность рабочего дня и величину нормы выработки, штрафовал рабочих.

Значительное влияние на становление управления как науки оказала *классическая политическая экономия*. Большой вклад в ее формирование внесли Адам Смит, Давид Риккардо. Так, *Адам Смит* в своей работе «Благосостояние народов» (1776) рассматривает оптимальный вариант организации фабрики по изготовлению булавок. Это становится самым известным изложением экономического обоснования принципа разделения труда.

Один из первых примеров научного подхода в менеджменте имел место в 1800 году в компании *Мэтью Болтона* и *Джеймса Уатта*, созданной для производства паровых машин.

Огромный вклад в развитие управленческой мысли и практики управления внес английский социалист-утопист *Роберт Оуэн*. Он заметил и оценил роль человеческого фактора на производстве, к необходимости учета которого другие исследователи пришли только через 100 лет. Оуэн был владельцем крупной текстильной фабрики в Нью-Ленарке (Шотландия). Он сократил рабочий день, улучшил жилищные условия рабочих, открыл магазин с низкими ценами, запретил работать детям и направил их в школу.

В 1832 г. выходит работа *Чарльза Бэббиджа* «Об экономике производства», в которой предвосхищены многие положения научного менеджмента. В 1886 г. *Генри Таун* в докладе «Инженер как экономист», прочитанном в Американском обществе инженеров-механиков, поддержал развитие научного управления.

История развития менеджмента как науки свидетельствует о том, что накоплен значительный практический материал, разработано большое количество теорий, подходов, концепций. Но наиболее популярным подходом к выделению периодов развития менеджмента как науки является подход, основанный на выделении *управленческих школ*:

- школа научного управления;
- административная (классическая) школа;
- школа человеческих отношений и поведенческих наук;
- школа количественных методов в управлении.

## 2. Школа научного управления

Возникновение этой школы относится к концу XIX – началу XX столетия. Важнейшей заслугой этой школы было обоснование того, что *управлять можно научно*, опираясь на социально-экономический и технический эксперимент, а также на научный анализ и обобщение явлений и фактов управленческого процесса.

Термин «научное управление» впервые был предложен в 1910 году *Л. Брайдейсом*. Основные теоретические положения концепции *Фредерика Уинслоу Тейлора* изложены в его работах «Сдельная система» (1895), «Управление фабрикой» (1903), «Принципы научного управления» (1911). Его целью было создание системы научной организации труда, базировавшейся на экспериментальных данных и анализе процессов труда. Основным положением концепции Ф. Тейлора является необходимость установления рабочему *научно обоснованного дневного задания и стандартных методов его выполнения*. Он считал, что менеджеры не знают потенциальных возможностей рабочего и поэтому устанавливают нормы выработки субъективно, «на глазок». Тейлор считал, что в этом состоит основная причина нежелания рабочих повышать производительность труда.

Опыты Тейлора начались в 1888 году в компании «Бетлехем Стил» с анализа работы грузчиков угля. В процессе эксперимента изучались движения рабочих, менялась нагрузка на лопату, форма лопаты. *Весь процесс работы рабочего Тейлор разбивал на составляющие элементы (приемы, движения) с целью анализа рациональности этих элементов и устранения излишних движений*. По предложению Тейлора компания выпустила лопаты различных видов, соответствующие сорту материала, который каждый рабочий должен был грузить. Число грузчиков на сортировочной станции было в результате уменьшено в три раза. Рабочим четко устанавливалось время работы и отдыха. Величина нормы выработки определялась для лучших рабочих, работающих с наивысшей производительностью труда. Норма выработки устанавливалась научно, а не на основе субъективного мнения мастера. Те рабочие, которые не могли напряженно работать, подлежали увольнению.

Большое значение Тейлор придавал *стимулирующим системам оплаты труда*. Он под влиянием своего ученика и последователя *Генри Гантта* ввел повышенные расценки для рабочих, перевыполняющих норму выработки (сдельно-премиальная система оплаты труда). Также большое внимание в системе Тейлора уделялось *нормальному обслуживанию рабочих мест* инструментом, тарой, правильному выбору оборудования для выполнения определенной работы, уходу за этим оборудованием и его ремонту, рациональному размещению оборудования в цехе. *Подбор рабочих на предприятие осуществлялся не стихийно, а на основе научного подхода*. Рабочие должны физически и интеллектуально соответствовать выполняемой ими работе, расставляться на те рабочие места, где они могли принести наибольшую пользу. На мастеров возлагалась обязанность *обучения, инструктажа рабочих*.

В Мидвельской сталелитейной компании, где Тейлор работал в должности главного инженера, было создано *планово-распределительное бюро*. Бюро устанавливало методы изготовления продукции, разрабатывало *должностные инструкции* для рабочих и менеджеров, вело производственный учет. Ежедневно каждый рабочий получал *инструкционную карточку*, в которой указывался перечень выполняемых операций, применяемое оборудование, инструмент, способы установки изделия на станке, режимы обработки. *Управленческий труд мастера и исполнительский труд рабочего четко разграничивались*, рабочий не должен был решать административно-хозяйственные вопросы.

Последователи Ф. Тейлора *Френк и Лилиан Гилбрет* занимались вопросами рационализации труда рабочих, изучением их движений в производственном процессе и исследованиями возможности увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда. В своей строительной фирме они впервые применили кинокамеру в сочетании с микрохронометром (секундомером) для выполнения хронометражных наблюдений. Гилбреты смогли выявить и описать 17 движений руки рабочего (*терблигов*) при кладке кирпичей. На основе изучения движений рабочих, выделения и устранения нерациональных движений они разработали рациональные нормы труда, письменные правила по выполнению работы.

Наиболее близким учеником Тейлора был *Генри Гантт*. Особое внимание в своих исследованиях Гантт уделял вопросам *стимулирования труда рабочих*, производственного планирования. Первая премиальная система была разработана им в 1901 году. Рабочему, выполнившему дневное задание, выплачивалась премия. При условии выполнения всеми рабочими заданий, мастер также получал премию. Минимальная зарплата сохранялась независимо от степени невыполнения нормы. Ганттом был предложен график, по которому можно было проследить за плановыми и реальными результатами труда на всех стадиях производственного процесса.

К представителям научного менеджмента относится и *Гаррингтон Эмерсон*. Его основной труд – «Двенадцать принципов производительности» (1912). Эти принципы Г. Эмерсон рассматривал применительно к любому производству: в промышленности, строительстве, на транспорте, в домашнем хозяйстве. Большую поддержку в развитии и признании системы Ф. Тейлора оказал *Генри Форд*, применив систему Ф. Тейлора в массовом поточном производстве, используя конвейер для изготовления автомобилей (1913).

### **3. Административная (классическая) школа управления**

Родоначальником административной школы управления является французский исследователь *Анри Файоль (1841-1925)*. В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего, представители классической школы занялись разработкой подходов к совершенствованию *управления организацией в целом*. Этот во многом объясняется тем, что А. Файоль и его последователи

имели опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Так, А. Файоль на протяжении 30 лет был управляющим горнодобывающего и металлургического концерна «Комамбо», Линдалл Урвик был вице-президентом Британского института управления, Джеймс Муни был президентом «Дженерал Моторс». Основным трудом А. Файоля является «Общее и промышленное управление» (1916).

Вместо термина «менеджмент» Файоль использовал термин «администрирование». Файоль вкладывал в термин «управление» очень широкий смысл. По мнению Файоля, администрирование – это лишь одна из шести общих функций управления. Другими *общими функциями управления* являются технологическая (производственная), коммерческая (закупка, продажа), финансовая (привлечение капиталов и управление ими), охранная и учетная. Если первые пять функций оперируют с материальными, финансовыми ресурсами, то администрирование воздействует на персонал организации. Поэтому Файоль основное внимание в своих исследованиях уделил именно функции администрирования.

А. Файоль впервые *рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций*. Функция отвечает на вопрос: что делает руководитель. А. Файоль определил, что деятельность по управлению (администрированию) включает в себя пять обязательных *функций: предвидение (планирование), организацию, распоряительство, координирование и контроль*.

А. Файоль сформулировал *14 принципов управления*, которые отвечают на вопрос: как должен действовать грамотный, эффективный руководитель:

1. Разделение труда.
2. Полномочия руководителя (права отдавать приказы и распоряжаться ресурсами предприятия) должны соответствовать его ответственности (обязательству выполнять задания на должном уровне).
3. Дисциплина предполагает уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и её работниками.
4. Единоначалие (работник должен получать указания только от одного непосредственного начальника и нести ответственность только перед ним).
5. Единство направления. Каждая группа, действующая для достижения общей цели, должна быть объединена одним планом и иметь одного руководителя.
6. Подчиненность личных интересов работника общим интересам организации.
7. Справедливое вознаграждение персонала.
8. Соответствие между централизацией и децентрализацией управления организацией, которое зависит от размеров предприятия и конкретных условий его деятельности. Малые предприятия имеют высокую степень централизации управления, а крупные – меньшую.
9. Наличие цепи команд (скалярной цепи (от англ. scale – лестница, шкала), иерархии управления) – ряда руководящих работников, находящихся



на разных уровнях управленческой иерархии (от высших руководителей до руководителей низового звена).

10. Порядок. Каждый работник должен иметь свое рабочее место, обеспеченное всем необходимым.

11. Справедливость.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Для предприятия предпочтительнее работники, которые держатся за свое место. Высокая текучесть кадров характеризует плохую работу управленческого персонала, снижает эффективность работы предприятия.

13. Инициатива менеджеров и рабочих.

14. Корпоративный дух, единение всех работников предприятия.

Файоль считал, что предложенный им перечень принципов управления является открытым для дополнений и изменений.

Последователями А. Файоля, развившими и углубившими основные положения его доктрины, являются Л. Урвик, Л. Гьюлик, М. Вебер, Д. Муни, А. Рейли.

В отличие от Файоля *Лютер Гьюлик* сформулировал не пять, а семь функций управления: планирование, организация, комплектование штатов, руководство, координация, отчетность и составление бюджета. Английский исследователь *Линдалл Урвик* в своей работе «Элементы администрации» (1943) разработал *принципы построения формальной организации*:

- Соответствие людей структуре. Сначала необходимо детально разработать структуру организации, а затем подбирать специалистов в соответствии с этой структурой.

- Создание в организации генерального и специального штабов. Специальные штабы (экономический, правовой, технологический, маркетинговый) разрабатывают рекомендации для руководителя организации, а генеральный штаб координирует работу специальных штабов, готовит проекты приказов руководителя.

- Сопоставимость объема прав и ответственности любого руководителя.

- Диапазон контроля (число лиц, непосредственно подчиненных руководителю) не может быть твердо установлен, так как он зависит в каждом конкретном случае от индивидуальных качеств руководителя.

- Специализация. Возможны три типа специализации управленческих работ: по виду продукции (услуги, цели деятельности), по типу потребителя, по географическому признаку.

- Определенность. Для каждой должности в организации должны быть определены права, обязанности, ответственность, взаимоотношения с другими работниками.

Немецкий социолог и экономист *Макс Вебер* (1864-1920) изучал проблемы лидерства и структуру власти в организации. Идеальным типом организации Вебер считал бюрократический. Главное место в такой организации занимают различные «бюро», основные функции которых не зависят от взглядов отдельных работников этих подразделений. В своей работе «Теория социально-

экономической организации» (1947) он сформулировал *принципы построения бюрократической организации*:

- Вся деятельность организации расчленяется на операции, выполнение которых формально закрепляется за отдельными звеньями.

- Каждый руководитель наделяется формально закрепленной властью. Организация строится на соблюдении принципа иерархии, каждый член организации подчиняется должностному лицу, занимающему вышестоящее положение по служебной лестнице.

- В целях исключения влияния индивидуальных особенностей работников на деятельность организации разрабатываются четкие правила, инструкции и стандарты, которые определяют порядок работы и ответственность каждого члена организации в разных ситуациях.

- Любому руководителю должен сохранять социальную дистанцию между собой и подчиненными, быть справедливым по отношению к подчиненным.

- Каждый работник организации должен занимать должность в соответствии с его квалификацией и быть огражденным от возможности произвольного увольнения.

- В организации должна действовать четкая система контроля и санкций.

По мнению Вебера, неформальные отношения не могут оказать положительного воздействия на результаты деятельности организации, организация работает как машина (механистический подход).

#### **4. Школа человеческих отношений. Бихевиоризм**

Хотя представители классической школы признавали значение человеческого фактора в управлении, они отводили ему второстепенную роль, ограничивались рассмотрением материального стимулирования работников, справедливой оплаты их труда и установлением формальных функциональных отношений в коллективе. Разработки психологии в управлении практически не использовались. Школа человеческих отношений во главу угла ставит именно человеческий фактор. Наиболее яркими представителями школы являются: М. Фоллетт, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др.

Американский социолог *Мери Паркер Фоллетт* (1868-1933) впервые определила менеджмент как обеспечение выполнения работы с помощью других людей. Ее работа «Динамическая администрация» (1942). Она выдвинула идею совместной власти, согласно которой власть – это не результат делегирования полномочий, а результат выполняемой работником функции. Она первой сформулировала идею о том, что большое влияние на производительность труда рабочего оказывают не только материальные, но и психологические факторы. Она одной из первых выдвинула идею участия неуправленческого персонала в управлении, серьезное внимание уделяла проблеме конфликтов в организации (идея конструктивного конфликта), считала, что руководитель должен исходить из ситуации в управлении.

Профессор Гарвардского университета *Элтон Мэйо* (1880-1949) в 1920-х годах начал проводить социально-психологический эксперимент с целью исследования факторов, влияющих на выработку рабочих и поиска новых методов повышения производительности труда. Эксперимент проводился на заводе компании «*Western Electric*» в г. *Хоторн* близ Чикаго. На *первом этапе* эксперимента (без Э. Мэйо) была поставлена задача – определить влияние интенсивности освещения на производительность труда. Наряду с экспериментальной была создана контрольная группа. Освещение увеличивалось и уменьшалось для экспериментальной группы. Был сделан вывод, что освещение оказывает на производительность труда очень незначительное влияние.

На *втором этапе* эксперимента в 1927 году к группе исследователей присоединился Э. Мэйо. Он приобрел известность в ходе проведения эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923-1924 гг. по снижению текучести кадров благодаря введению двух 10-минутных перерывов для отдыха. Наряду с Э. Мэйо в эксперименте участвовали *Фриц Ротлисбергер* и *В. Диксон*. Эксперимент проводился с 1927 по 1939 год.

Объектом эксперимента в г. *Хоторн* стала бригада из шести работниц, занятых на операции по сборке реле на конвейере. Группа была изолирована от остальных работников в отдельном помещении и *получала за свой труд льготную оплату*. В отличие от остальных работников для этой группы были созданы условия, благоприятные для общения. Работницы подружились, во время работы могли разговаривать друг с другом, что ранее в цехе запрещалось. Наблюдатели старались расположить к себе работниц. Они вели с ними дружеские беседы, расспрашивали о делах в семье, настроении, здоровье. За время эксперимента много раз менялись освещенность рабочих мест, температура воздуха, режим работы, система оплаты труда. Был снижен контроль за работой девушек со стороны мастера. В результате выработка работниц выросла на 25% и оставалась прежней после отмены всех нововведений. Выяснилось, что рост производительности труда работниц нельзя объяснить изменениями в физических условиях работы. Главное – это отношение работниц между собой и с менеджерами, осознание ими значимости своего труда. В то же время аналогичный эксперимент с группой мужчин потерпел неудачу: группа определяла «справедливую» норму выработки и осуждала рабочих, готовых ее перевыполнять.

*Хоторнский эксперимент* был продолжен *на участке по производству банковской сигнализации*. На этом этапе широко использовался метод *интервьюирования*. Целью этого этапа было выявить воздействие материального стимулирования на рост групповой производительности труда. Ученые исходили из того, что рабочие, стремящиеся больше заработать, будут оказывать влияние на медленно работающих, чтобы они увеличивали производительность своего труда. Но на практике оказалось, что быстро работающие рабочие не стремятся наращивать темп своей работы, чтобы не выходить за рамки, принятые группой, боясь вызвать недовольство других рабочих (*рестрикционизм*).

В ходе проведения Хоторнского эксперимента возникло понятие «хоторнский эффект» – эффект присутствия экспериментаторов, побуждающих работников к изменению поведения. Работницы, зная, что они участвуют в эксперименте, старались работать лучше.

Свои взгляды Э. Мэйо изложил в работе «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (1949).

Одним из направлений школы человеческих отношений является *бихевиоризм* (наука о поведении), получивший распространение в 50-60-е годы. Термин «бихевиоризм» был предложен в 1913 году *Дж. Уотсоном*. Бихевиоризм основывается на необходимости изучения поведения человека, которое непосредственно зависит от влияющих на него материальных и нематериальных стимулов. Представители – Рэнсис Лайкерг, Лайман Портер, Эдвард Лоулер, Дуглас Макгрегор, Фредерик Герцберг. Направлениями исследования в поведенческой науке были межличностные отношения, мотивация к труду, власть, лидерство.

Таким образом, в школе человеческих отношений на смену концепции «экономического человека» пришла концепция «человека социального». Если «экономический человек», продавая свою рабочую силу, стремится получить прежде всего материальную выгоду, то «социальный человек» стремится к признанию, самовыражению, духовному вознаграждению. С работником надо обращаться как с личностью. Используя стандартные инструкции и правила, нельзя добиться стандартного поведения всех работников. К каждому из них необходим индивидуальный подход.

Представители школы человеческих отношений считали, что если руководство заботится о своих подчиненных, то уровень их удовлетворенности должен возрастать, а это в свою очередь положительно скажется на производительности труда. Необходимо предоставлять работникам возможность общения на работе, обогащать содержание их работы, привлекать работников к управлению, консультироваться с ними, изучать их потребности. Каждое предприятие должно иметь штат психологов. К недостаткам школы относится частичное игнорирование технологических и экономических факторов влияния на производительность труда, преувеличение уровня воздействия на рабочих социально-психологических факторов.

## **5. Школа количественных методов в управлении. Современная система взглядов на менеджмент**

Вторая мировая война послужила катализатором ускоренного развития теории и практики процессов управления. В 50-е и 60-е годы кроме двух главных школ, «классической» и «человеческих отношений», стали формироваться новые направления менеджмента. Одно из таких направлений получило известность как *школа количественных методов (школа науки управления, новая школа, исследование операций)*. Оно характеризуется широким применением в принятии управленческих решений математических и статистических методов, построением математических моделей.

Количественные методы стали впервые широко применяться для решения прикладных задач во время Второй мировой войны (минирование японских портов, оптимальное размещение сооружений гражданской обороны и огневых позиций, максимизация эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе).

В 50-60 гг. эти методы стали применяться для решения проблем распределения ресурсов между различными потребителями, управления запасами, транспортными потоками, оптимизации производственной программы предприятия. При этом использовались методы прогнозирования, линейного и нелинейного программирования, теория массового обслуживания, теория игр, анализ безубыточности производства. Большой вклад в разработку экономико-математических методов внес академик, лауреат Нобелевской премии по экономике (1975) *Леонид Витальевич Канторович*. Канторовичем была разработана новая область прикладной математики – *линейное программирование* (1939). Он обосновал возможность применения линейного программирования для решения таких задач, как распределение работ между видами оборудования, оптимальный раскрой материала, составление плана перевозок, распределение посевных площадей между культурами. Большое признание также получили работы американского экономиста *Василия Леонтьева*, исследовавшего *межотраслевые балансовые связи* в экономике. Развитие компьютерных технологий позволило исследователям разрабатывать модели возрастающей сложности, приближать модель к реальности и упрощать решение сложнейших проблем управления.

Наряду со школой количественных методов в послевоенный период широкое развитие получили системный и ситуационный подходы к управлению, концепция сопряженных обстоятельств, индустриальная социология, комплексное управление качеством, проблемы лидерства, организационной культуры, управление знаниями и др.

*Концепция сопряженных обстоятельств* объединяет идею универсальности и принцип ситуаций в менеджменте. Идея универсальности господствовала в классическом менеджменте. Предполагалось, что эффективная в какой-то организации концепция управления (например, стиль лидерства или структура управления) будет не менее эффективна и в другой организации. Принцип ситуаций (ситуационный подход), напротив, отвергает наличие универсальных подходов к управлению и их выбор в зависимости от конкретной ситуации в управлении. Согласно концепции сопряженных обстоятельств задача менеджеров состоит в выявлении определяющих конкретную ситуацию обстоятельств (отрасль, технология, тип культуры), группировке схожих по характеру ситуаций.

Концепция *комплексного управления качеством (TQM)* получила широкое распространение в 80-е и 90-е годы. Качество рассматривается как основной приоритет всеми сотрудниками, всеми функциями внутри компании. В процессе контроля качества принимают активное участие все сотрудники, внимание всех сотрудников сфокусировано на покупателях. Компания постоянно сравнивает достигнутые в различных видах деятельности результаты

с достижениями конкурентов и использует полученные данные для усовершенствования методов труда (*бенчмаркинг*).

Под *управлением знаниями* можно понимать систематические усилия, направленные на поиск, организацию и использование интеллектуального капитала компании, формирование культуры непрерывного обучения и обмена знаниями. Практическое воплощение системы управления знаниями на предприятии может проявляться через внедрение системы *ресурсного планирования предприятия (ERP – enterprise resource planning)*. Система *ERP* объединяет в себе основные бизнес-функции предприятия: обработку заказов, проектирование изделий, закупки, управление запасами, кадровые ресурсы, прогнозирование спроса на продукцию. *ERP* объединяет все организационные информационные системы, любой сотрудник имеет доступ к организационной информации.

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. Когда возникло управление как практическая деятельность? В каких сферах оно осуществлялось?
2. Какие особенности имело управление в организациях древности?
3. Какой вклад в управленческую мысль внесли Платон, Сократ, Катон Старший?
4. Что такое макиавеллизм?
5. Какой вклад в управленческую мысль и практику управления внесли Адам Смит, Мэтью Болтон, Джеймс Уатт, Роберт Оуэн, Чарльз Бэббидж, Генри Таун?
6. Какие школы менеджмента Вы знаете? В какие исторические периоды развивалась каждая из школ?
7. В чем основная заслуга школы научного управления? Расскажите о деятельности Фредерика Тейлора, его экспериментах. К каким выводам и результатам он пришел?
8. Назовите основные работы Ф. Тейлора.
9. В чем особенность установления задания рабочему по Ф. Тейлору по сравнению с тем, как это делалось до него?
10. Расскажите о вкладе в управление Френка и Лилиан Гилбрет, Генри Гантта.
11. В чем отличие административной школы от школы научного управления?
12. Расскажите о вкладе в управленческую мысль Анри Файоля. Перечислите и охарактеризуйте его принципы управления.
13. Назовите общие функции управления и функции администрирования по Файолю.
14. Назовите семь функций управления Лютера Гьюлика.
15. Перечислите и охарактеризуйте принципы построения формальной организации Линдалла Урвика.

16. Назовите принципы построения бюрократической организации по Максцу Веберу.

17. В чем состоит основное отличие школы человеческих отношений от предыдущих управленческих школ?

18. Расскажите о вкладе в управленческую мысль Мэри Паркер Фоллетт.

19. Расскажите о Хоторнском эксперименте. Каковы его результаты и выводы?

20. Что такое рестрикционизм?

21. Что такое «хоторнский эффект» и как он проявляется?

22. Назовите представителей и направления исследования бихевиоризма.

23. Каковы рекомендации школы человеческих отношений для менеджеров? Назовите недостатки школы человеческих отношений.

24. В чем сущность школы количественных методов?

25. Какие управленческие задачи можно решить с использованием экономико-математических методов и моделей?

26. Какой вклад в управленческую науку и практику внесли Л.В. Канторович и В. Леонтьев?

27. В чем состоит сущность концепции сопряженных обязательств?

28. В чем состоит сущность комплексного управления качеством, управления знаниями и ресурсного планирования предприятия?

29. Что такое бенчмаркинг?

#### **Тема 4. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ**

##### **1. Понятие коммуникации. Процесс коммуникации**

##### **2. Понятие и классификация управленческих решений.**

##### **Роль управленческих решений в менеджменте**

##### **3. Процесс разработки управленческого решения**

##### **1. Понятие коммуникации. Процесс коммуникации**

Одним из важнейших инструментов управления является находящаяся в распоряжении менеджера информация. 80% рабочего времени менеджеры тратят на общение с людьми на личных встречах, по телефону. *Коммуникация* (от лат. communis – общее) – это обмен информацией между людьми, группами людей или организациями. Коммуникации могут осуществляться внутри организации по горизонтали и по вертикали, а также с субъектами внешней среды, могут быть индивидуальными и групповыми, формальными и неформальными (слухи). Коммуникация, осуществляемая при помощи слов, является *вербальной*, а без их использования – *невербальной* (жесты, выражение лица, позы, свойства речи, физические качества человека, стиль одежды, отношение человека к времени). Модель коммуникационного процесса представлена на рис. 4.1.

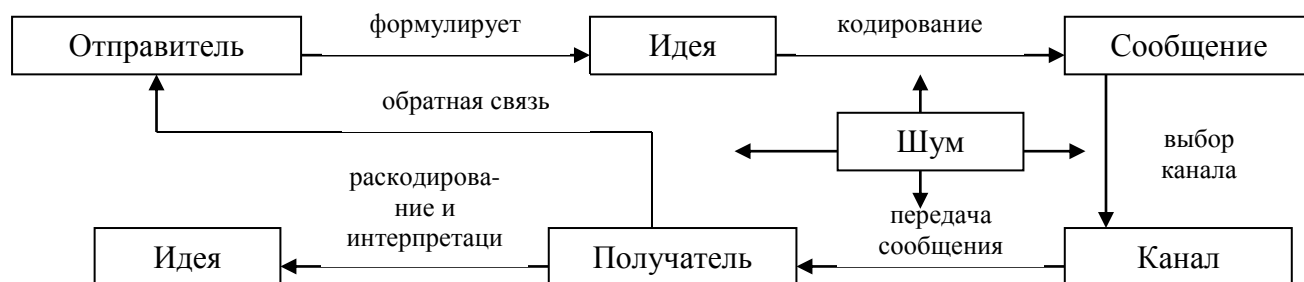


Рис. 4.1. Модель коммуникационного процесса

*Отправитель* – это лицо, формулирующее идею (значение), которую оно будет передавать. *Кодирование* – это трансформация *идеи*, предназначенной для передачи, в *сообщение*. Для этого необходимо выбрать систему кодовых знаков носителей информации (*знаковую систему*). Носителями могут быть звук, свет, температура, запах, вкус, действие человека. Далее носители организуются в определенную *форму* (речь, текст, рисунок, жест). Для передачи закодированного сообщения необходимо выбрать *канал*. Канал включает в себя передатчик, среду передачи и приемник. Передатчиком может быть тело и голос человека, техническое средство (телефон, радио, факс, компьютер). В качестве среды передачи может выступать воздух, вода, линия связи, электромагнитные волны). Канал обладает *пропускной способностью*, т.е. объемом информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию. Самой большой пропускной способностью является канал личного общения. *Получатель* – это тот, кого достигло и кому было адресовано сообщение.

*Раскодирование* сообщения – это трансформация символов отправителя в мысли получателя, восприятие сообщения получателем и его интерпретация. Получатель может придать иной смысл сообщению. Например, узкие специалисты обычно имеют трудности в коммуникации с публикой в силу того, что кодируют свои мысли в формы, понятные только людям их круга. Возможное искажение в значении сообщения связано с наличием в процессе коммуникации шума. *Шум* – это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл сообщения (ошибки в произношении, наличие более сильного параллельного сигнала, искажения в линиях связи, изменения сообщения на различных уровнях организации). Шум присутствует всегда.

*Обратная связь* – это последний элемент коммуникационного процесса, в результате которого отправитель и получатель меняются ролями, это ответ получателя на сообщение. Весь цикл коммуникации повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь дает возможность отправителю узнать, дошло ли сообщение до адресата и в каком значении. При этом обратная связь может быть выражена необязательно в той же системе кодирования, что и полученное сообщение (кивок головы в ответ на фразу).



## 2. Понятие и классификация управленческих решений. Роль управленческих решений в менеджменте

*Решение* – это творческий акт индивидуального или группового субъекта управления, предполагающий выбор варианта действия из двух или нескольких альтернативных вариантов (например, выбор одного из трех кандидатов на рабочее место, выбор одного из двух вариантов вложения средств, выбор одного из пяти предлагаемых к покупке товаров) и являющийся реакцией на возникшую проблему.

Управленческие решения можно *классифицировать* по следующим признакам:

- по сфере действия (экономические, технические, политические, социальные и др.);
- по субъекту принятия решения (решения государственных, муниципальных, представительных, исполнительных, судебных органов; решения руководителей предприятий, организаций, учреждений);
- по уровням управления (решения, принимаемые на высшем, среднем и низовом уровнях);
- по степени значимости и сложности регулируемых отношений;
- по степени обязательности реализации (обязательные, рекомендательные решения);
- по стадии управленческого процесса (плановые, организационные, контрольные);
- по форме отражения (устные, письменные, в электронной форме);
- по организации выработки (индивидуальные, коллективные);
- по продолжительности действия (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные);
- по принципам выработки (запрограммированные и незапрограммированные решения);
- по степени обоснованности (интуитивные, прецедентные и рациональные решения).

*Запрограммированные (алгоритмические)* решения – это решения, связанные с достаточно часто возникающими в деятельности организациями ситуациями (например, решения о заказе бумаги и других канцелярских принадлежностей при снижении их запасов до определенного уровня; решение о найме вспомогательных рабочих для обслуживания заданного количества единиц оборудования). Эти решения основаны на использовании системы четко определенных формализованных правил. Менеджеру достаточно один раз сформулировать правила принятия таких решений, и его подчиненные будут просто исполнять их.

*Незапрограммированные (эвристические)* решения – это решения, связанные с уникальными, неопределенными ситуациями, которые имеют важное значение для деятельности организации (решения об инвестициях в новое производство, разработке нового товара, выходе на новый

географический рынок). Эти решения основаны на наборе правил и принципов интуитивного характера, которые менее четко определены и не всегда позволяют получить оптимальное решение. Чем выше уровень управления, тем более незапрограммированные решения приходится принимать руководителю.

*Интуитивное* решение – это выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности, без сознательной оценки аргументов «за» и «против» по каждому альтернативному варианту. Решение, основанное на *прецеденте* (*прецедентное* решение) – это выбор действия, обусловленный накопленным опытом, знанием о том, какие решения принимались в аналогичных ситуациях в прошлом и каковы были их последствия. *Рациональное* решение – это результат объективного аналитического процесса, расчетов.

Формирование и выбор решений на бытовом уровне, как правило, осуществляется интуитивно или на основе прецедента. Возможные последствия таких решений затрагивают интересы одного или нескольких лиц. Последствия решений в экономической, политической, военной сферах затрагивают интересы больших коллективов или общества в целом. Поэтому ошибки в принятии таких решений могут привести к большим материальным и моральным издержкам. В связи с этим к разработке управленческого решения предъявляется требование более высокой эффективности и обоснованности на основе научного подхода к его формированию и выбору. Принятие решений – это связующий процесс, необходимый для осуществления всех функций управления. Решение можно рассматривать как *продукт управленческого труда*, для производства которого необходимо применение соответствующей технологии.

### **3. Процесс разработки управленческого решения**

*Процесс разработки управленческого решения* состоит из следующих *стадий и этапов*:

1 стадия: Признание необходимости решения:

- Восприятие и признание проблемы;
- Анализ проблемной ситуации;
- Формулировка целей принятия решения;
- Определение ограничений принятия решения.
- Определение критериев успешного решения.

2 стадия: Выработка решения:

- Разработка альтернативных вариантов решения;
- Оценка альтернативных вариантов решения;
- Выбор решения.

3 стадия: Выполнение решения:

- Организация выполнения решения;
- Анализ и контроль выполнения решения;
- Обратная связь и корректировка.

Приведенная последовательность этапов отображает процесс принятия решения в упрощенном виде. В действительности этот процесс допускает определенную параллельность выполнения процедур, а также возможность возврата на тот или иной предыдущий этап процесса.

Решение – это реакция на возникшую в организации проблему. *Проблема* – это несоответствие между желаемым и фактическим состоянием объекта управления. Важным является признание или непризнание существующей в организации проблемы и ее отношения к компетенции данного органа управления. После того, как проблема привлекла внимание менеджера, требуется разобраться в специфике ситуации. *Анализ (диагностика) проблемной ситуации* предполагает описание проблемы и комплекса условий, в которых она существует, и осуществляется в следующей последовательности:

- Определение места, времени, сложности, срочности решения возникшей проблемы;

- Определение новизны проблемной ситуации необходимо для выявления возможных прецедентов, что позволяет проанализировать применимость прошлых решений в настоящей проблемной ситуации и облегчает работу лица, принимающего решение;

- Установление причин возникновения проблемной ситуации.

- Определение взаимосвязи данной проблемы с другими проблемами организации.

- Определение степени полноты и достоверности информации о проблемной ситуации.

Формирование *целей принятия решения* дает возможность четко определить желаемые результаты решения, способствует выработке у руководителей навыков целеполагания (формирует умение правильно ставить цели). *Ограничения* – это условия, отражающие влияние внешних и внутренних факторов, которые нужно учитывать при принятии решения. Ограничения могут быть финансовыми, кадровыми, материальными, технологическими, информационными, правовыми, этическими. Ограничения могут носить качественный или количественный характер. Количественные ограничения могут быть односторонними (рентабельность не ниже 10%) или интервальными (цена от 15 до 25 тыс. рублей). Прежде чем формулировать и сравнивать варианты решения, необходимо сформировать один или несколько критериев принятия решения. *Критерий принятия решения* – стандарт, относительно которого можно измерить положительные и отрицательные стороны каждого варианта решения и вероятные результаты его реализации.

*Альтернативных вариантов* решений необходимо *формировать* столько, сколько это возможно в рамках располагаемого времени и ресурсов для его принятия. Важно учитывать соотношение затрат на формирование альтернатив с ожидаемым эффектом от выбранного решения. Например, наличие нескольких вариантов проектов строительства позволяет снизить сметную стоимость строительства на 5-15%. Учитывая, что стоимость разработки вариантов проекта составляет 2-3% от стоимости строительства, экономически выгодно осуществлять вариантное проектирование. *Оценка вариантов решения*

предполагает количественное и качественное определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив, определение вероятностей реализации каждого варианта решения. В практике управления широко используются такие методы оценки решений, как *платежная матрица*, *дерево решений*.

*Выбор решения* является наиболее ответственным этапом процесса разработки управленческого решения. Руководитель, принимающий решение, должен осмыслить всю полученную на предыдущих этапах информацию и использовать ее для обоснования выбора решения. При этом лицо, принимающее решение, берет на себя ответственность за его будущую реализацию. На выбор решения большое влияние оказывает система ценностей руководителя, фактор времени, дефицит информации, степень риска.

Стадия *выполнения решения* является не менее важной. Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является предположение, что если выбор решения сделан, то решение обязательно будет выполнено. Необходимо составить план мероприятий, распределить права и ответственность среди участников процесса реализации решения, построить коммуникационную сеть, организовать систему контроля реализации решения.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Что такое коммуникация? Как можно классифицировать коммуникацию? Что такое невербальная коммуникация?
2. Охарактеризуйте коммуникационный процесс.
3. Что такое информационный шум? Приведите примеры.
4. Что такое кодирование? Обязательно ли оно? Какие могут быть знаковые системы?
5. Зачем в коммуникационном процессе необходима обратная связь? Может ли она осуществляться в другой системе кодирования?
6. Какова структура коммуникационного канала?
7. Что такое управленческое решение?
8. По каким признакам можно классифицировать управленческие решения? Приведите примеры решений по каждому классификационному признаку.
9. Что такое запрограммированные и незапрограммированные решения? Приведите примеры.
10. Что такое интуитивные, прецедентные и рациональные решения?
11. В чем состоит важность изучения теории управленческих решений?
12. Какие стадии и этапы включает процесс разработки управленческого решения?
13. Что такое проблема? В какой последовательности выполняется диагностика проблемной ситуации?
14. Что такое ограничение при принятии решения? Приведите примеры ограничений.
15. Что такое критерий принятия решения? Приведите примеры.

16. Какие факторы оказывают влияние на выбор решения?
17. Что необходимо сделать на стадии выполнения решения?

## **Тема 5. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **1. Понятие и принципы планирования. Классификация планов**

#### **2. Стратегическое планирование**

### **1. Понятие и принципы планирования. Классификация планов**

Опыт показывает, что организации, планирующие свою деятельность, функционируют успешнее, чем организации, ее не планирующие. *Планирование* – это систематическое принятие решений о целях организации, средствах их достижения и необходимых для этого действиях путем сравнительной оценки альтернативных действий в ожидаемых условиях.

Функция планирования призвана ответить на следующие *вопросы*:

1. *Где организация находится в настоящее время?* Менеджеры должны оценить сильные и слабые стороны организации в основных ее областях (производство, маркетинг, финансы, персонал), чтобы определить, чего может реально добиться организация.

2. *Куда организация желает двигаться?* Менеджеры должны, оценивая возможности и угрозы во внешней среде, определить, какими должны быть цели и задачи организации, что может способствовать или помешать их достижению.

3. *Как организация будет переходить в новое состояние?*

Эффективность планирования во многом определяется тем, насколько соблюдены его *принципы*. Принципы планирования сформулировал *А. Файоль* и уточнил *Р. Акофф*.

1. *Принцип единства планов* предусматривает разработку общего (сводного) плана социально-экономического развития предприятия. Все функциональные планы организации (производственный, финансовый, маркетинговый, инвестиционный, инновационный) и планы отдельных структурных подразделений должны быть увязаны с общим планом социально-экономического развития организации. Любые изменения в одном из этих частных планов должны быть соответствующим образом отражены в других функциональных планах и планах подразделений, а также в плане социально-экономического развития предприятия в целом.

2. *Принцип непрерывности планирования* означает, что процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно, без остановок. Планирование – это не единичный акт, а система регулярно повторяющихся действий.

3. *Принцип гибкости планов* тесно связан с принципом непрерывности и предполагает возможность корректировки плановых показателей. Планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить уточнения в связи с изменяющимися условиями деятельности организации (изменения цен, спроса)

и изменениями представлений фирмы о своих внутренних возможностях. Планы должны содержать резервы. В настоящее время большую популярность получило *сценарное планирование*. Оно предполагает разработку как минимум трех сценариев развития организации: пессимистического, среднего и оптимистического. По каждому сценарию производится расчет всей совокупности плановых показателей (объем выпуска, себестоимость, прибыль, численность персонала, величина производственных запасов). Развитие организации ориентируется на средний сценарий, но в случае изменения ситуации организация может оперативно переключиться на пессимистический или оптимистический сценарий без затраты времени на пересчет плановых показателей.

4. *Принцип точности планов*. Любой план должен быть составлен с максимально возможной степенью точности. При краткосрочном планировании требуется более высокая степень точности плановых показателей, при долгосрочном – можно ограничиться приближенными (интервальными) значениями показателей.

5. *Принцип участия* максимального числа сотрудников организации в работе над планом на самых ранних этапах его составления, так как люди охотнее будут выполнять не спущенные сверху задачи, а те, что поставили сами себе.

6. *Принцип экономичности*, требующий, чтобы эффект, приносимый выполнением плана, превышал затраты на составление плана.

В зависимости от того или иного классификационного признака выделяют различные *виды планирования*:

- *По срокам действия* планирование бывает *краткосрочным* или *текущим* (в течение одного года, квартала, месяца), *среднесрочным* (от одного года до трех-пяти лет), *долгосрочным* или *перспективным* (более трех-пяти лет). Отдельно можно выделить *оперативное планирование*, охватывающее период часа, суток, недели.

- *По степени охвата* различают *общее* планирование социально-экономического развития предприятия, а также *частное* планирование, охватывающее определенную *функцию* (производственное, финансовое, снабженческое, маркетинговое, инвестиционное, инновационное, кадровое). Функциональное разделение планирования составляет отдельный классификационный признак планирования – *по функциям (сферам) планирования*.

- *По уровням управления* различают *корпоративное* планирование, планирование на уровне отдельного *предприятия* (бизнес-единицы крупной корпорации), планирование на уровне *подразделения* (цеха, отдела, службы, участка), *бригадное* и *индивидуальное* планирование (на уровне одного сотрудника).

- *По содержанию плановых решений* выделяют стратегическое, тактическое, бизнес-планирование, программно-целевое планирование. *Стратегическое планирование* ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта (какую

продукцию выпускать, на каких рынках ее продавать, какие нововведения внедрять, куда вкладывать деньги). *Тактическое планирование* раскрывает стратегическое планирование на краткосрочный и среднесрочный период. *Бизнес-планирование* предназначено для оценки целесообразности внедрения какого-либо мероприятия (проекта). По отношению к крупным проектам (программам) бизнес-планирование имеет форму *программно-целевого планирования*.

- *По возможности изменения планов* – жесткое (директивное) и гибкое (индикативное). *Директивное* планирование предполагает установку контрольных плановых цифр, которые, безусловно, должны быть выполнены. Директивные планы, как правило, отличаются чрезмерной детализацией. В основном директивное планирование применялось в годы советской власти. За невыполнение плановых заданий руководители отраслевых министерств и отдельных предприятий несли дисциплинарную и другую ответственность. *Индикативное* планирование носит рекомендательный характер, а значения плановых показателей лежат в определенном интервале. Задания индикативного плана называются индикаторами. Индикативное планирование применяется как на макроуровне, так и на микроуровне.

- *По глубине планирования* – *агрегированное* (укрупненное) планирование, представленное небольшим количеством показателей (3-5), характеризующих общее развитие организации, и *детальное* (уточненное) планирование, предполагающее подробный расчет большого количества плановых показателей.

## 2. Стратегическое планирование

До середины XX века условия деятельности фирм менялись медленно и были предсказуемы, что позволяло им строить работу исходя из поступающих заказов, на основе *текущих* планов. В 1950-е годы темп изменений во внешней среде стал нарастать, хотя они еще оставались предсказуемыми на основе экстраполяции. *Экстраполяция* – это распространение тенденций развития организаций, сложившихся в прошлом, на будущие периоды. Руководство компаний наряду с текущим планированием начало заниматься *среднесрочным* и *долгосрочным* планированием. Как правило, в долгосрочном планировании предполагалось, что показатели фирмы будут непрерывно улучшаться, что будущее станет лучше прошлого и его можно достаточно точно спрогнозировать исходя из тенденций роста. В 60-70-е годы общий темп развития ускорился, изменения во внешней среде стали неожиданными. Это обусловило превращение долгосрочного планирования в *стратегическое*, которое основывалось на прогнозировании ситуации, потенциальных угроз и возможностей, связанных с ней, с помощью сложных математических моделей и мнений экспертов. Основной принцип стратегического планирования – *адаптивность*, быстрая реакция на перемены во внешней и внутренней среде, что предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые может перейти организация.

*Стратегия* (от греч. – искусство полководца) – это долгосрочное качественно и количественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации во внешней среде. На основе стратегии организации формулируются тактические цели и задачи.

Стратегическое планирование является элементом стратегического управления, они составляют неразрывное единство. *Процесс стратегического планирования и управления* состоит из следующих этапов:

- определение миссии организации;
- постановка стратегических и тактических целей организации;
- анализ внешней среды (возможности и угрозы);
- анализ внутренней среды (сильные и слабые стороны организации);
- выбор стратегии развития компании на основе анализа альтернативных стратегических вариантов; *SWOT-анализ*
- выполнение стратегии;
- оценка реализации и возможная корректировка стратегии.

*Миссия организации* может рассматриваться в узком и широком смысле. В *широком смысле миссия* – это философия и предназначение, смысл существования организации, ее наиболее общая цель. Миссия в широком смысле фиксируется в важном организационном документе – *Положении о миссии*. Формулировка миссии в широком смысле включает в себя следующие элементы:

- краткое описание продукции и услуг, предлагаемых организацией, круга удовлетворяемых потребностей;
- определение основных потребителей продукции организации;
- базовые ценности и принципы работы менеджмента организации;
- основные конкурентные преимущества организации;
- перспективы роста бизнеса;
- внешний образ фирмы, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями и обществом в целом.

*Миссия в узком смысле* – это письменное или устное утверждение, рекламный слоган, раскрывающий смысл существования организации. В качестве миссии не принято указывать максимизацию прибыли, так как это существенно ограничивает спектр рассматриваемых организацией направлений развития и методов управления (отказ от благотворительности, от производства социально значимой продукции, от повышенных экологических обязательств).

*Пример миссии* мини-завода по переработке молока: «Наша цель – обеспечить решение проблем сбыта молока фермерам и частникам, обеспечить население качественной, разнообразной по ассортименту и доступной по цене продукцией». *Миссия компании «Форд»*: «Удовлетворять наших клиентов, производя качественные легковые автомобили и грузовики, разрабатывая новые продукты, сокращая время вывода новых моделей на рынок, улучшая производительность всех наших заводов и совершенствуя процессы



производства, налаживая контакты со служащими нашей фирмы, а также с профсоюзами, дилерами и поставщиками».

Выделяют следующие *причины формулировки миссии организации*:

- миссия является основой для всех решений фирмы, для дальнейшего определения ее целей и задач;
- миссия способствует формированию и закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды;
- миссия помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет и сплачивает сотрудников.

В рамках и в развитии миссии устанавливаются *цели*. Цели либо официально провозглашаются высшим руководством, либо неявно подразумеваются в философии организации. К целям предъявляются следующие *требования*. Цели должны быть:

- *принятыми* членами организации, понятно сформулированными;
- *конкретными и измеримыми*, выражаться по возможности не только качественно, но и количественно;
- *достижимыми*, должны соответствовать условиям деятельности и реальным возможностям организации;
- *гибкими*, способными к корректировке в соответствии с меняющимися условиями;
- *ориентированы* во времени, иметь четко указанный срок их достижения;
- *непротиворечивы*, не должны ориентировать сотрудников на противоположные действия.

Определив цели, важно установить *приоритеты их достижения, ранжировать цели*, так как нет возможности решать все проблемы одновременно.

При *анализе внешней среды* прежде всего обращают внимание на важные изменения в ней, которые могут оказать влияние на стратегию деятельности организации, а также факторы, которые могут представлять *угрозу* для организации (вхождение в отрасль нового конкурента, повышение налогов, отмена государственных субсидий для предприятия) и факторы, которые могут открывать дополнительные *возможности* для нее (появление нового производственного оборудования, снижение процентных ставок по кредитам, открытие новых рынков сбыта). Проведя анализ внешней среды, руководство переходит к *анализу внутренней среды*. Этот анализ помогает оценить, обладает ли фирма внутренними *сильными сторонами*, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и какие внутренние *слабые стороны* могут привести к проблемам, связанным с внешними угрозами. Анализ основан на управленческом обследовании *функциональных зон организации*: маркетинг, финансы, учет, персонал, производство, организационная культура, имидж организации. Например, сильными сторонами могут являться квалифицированный персонал, устойчивое финансовое состояние, наличие отдела исследований и разработок. Слабыми сторонами, например, являются

изношенное оборудование, большая сумма долгов предприятия, низкая квалификация работников, плохая репутация организации у потребителей.

После того как руководство фирмы сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними сильными и слабыми сторонами, оно *формулирует различные варианты стратегий*. Затем *выбирается лучшая стратегия* в зависимости от миссии и целей фирмы, перспектив развития, внутренней культуры, факторов среды, приемлемого уровня риска. Организацией должна быть разработана четкая программа действий и налажен *процесс реализации стратегического плана*. Программа действий должна включать цель, сроки и порядок осуществления мероприятий, ответственных лиц, общую потребность в материальных, кадровых и финансовых ресурсах, ожидаемые результаты реализации программы.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Что такое планирование?
2. Назовите основные принципы планирования по А. Файолю и Р. Акоффу.
3. В чем состоит сущность принципа единства планов? Какие функциональные планы могут быть разработаны в организации?
4. Что такое сценарное планирование? В чем его преимущества перед традиционным подходом к планированию?
5. Охарактеризуйте виды планирования по срокам действия. Являются ли эти сроки жестко заданными?
6. Какие виды планов можно выделить по уровням управления в крупной корпорации?
7. Что собой представляют бизнес-планирование и программно-целевое планирование?
8. В чем разница между директивными и индикативными планами?
9. В чем состоит отличие между стратегическим и долгосрочным планированием? Что такое экстраполяция?
10. Что такое стратегия? Какие этапы включает процесс стратегического планирования и управления?
11. Что такое SWOT-анализ?
12. Как можно определить миссию организации в широком и узком смысле? Какие компоненты включает формулировка миссии в широком смысле?
13. Почему в качестве миссии не принято указывать максимизацию прибыли?
14. Приведите пример миссии компании в узком смысле.
15. Назовите причины формулировки миссии организации.
16. Какие требования предъявляются к организационным целям?

## Тема 6. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Понятие организации как функции менеджмента.  
Связи в организации. Полномочия и ответственность
2. Типы линейных и аппаратных полномочий
3. Проектирование организационной структуры управления
4. Типы организационных структур управления
5. Централизация и децентрализация в организации

1. Понятие организации как функции менеджмента.  
Связи в организации. Полномочия и ответственность

*Организация* – это процесс определения связей людей, задач и видов деятельности с целью интеграции и координации организационных ресурсов для эффективного выполнения поставленных целей. Результатом организационного процесса является формирование организационной структуры управления.

*Организационная структура управления* – это совокупность управленческих звеньев, соподчиненно расположенных и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами. К *звеньям управления* относятся структурные подразделения (отделы, цеха, службы), а также отдельные руководители и специалисты, выполняющие соответствующие функции управления (главный инженер, главный бухгалтер) и осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений. Под *уровнем управления* понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией и не находящихся в отношениях подчиненности.

Между управленческими звеньями одного уровня устанавливаются *горизонтальные связи*. Они носят характер согласования. Между различными уровнями управления существуют *вертикальные связи* – это связи подчинения. Помимо этого связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. *Линейные связи* отражают движение управленческих решений и информации между *линейными руководителями*, отвечающими за *основную* для организации сферу деятельности (на промышленном предприятии – мастера, начальники цехов; в институте – зав. кафедрами и деканы; в больнице – главврач и зав. отделениями). Линейные связи направлены вертикально и образуют иерархическую цепь. Они носят характер распорядительства и подчиненности. *Функциональные связи* имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным общим или специальным функциям (бухучет, планирование, снабжение, сбыт, хозобслуживание). Функциональные связи носят вспомогательный характер и реализуются в форме *информационного обеспечения* основной деятельности. Источниками функциональных связей выступают *функциональные руководители* (начальник отдела кадров, начальник планового отдела, главный бухгалтер).

Важным аспектом организационной структуры является *сфера контроля (масштаб управляемости)* – число лиц и структурных подразделений, непосредственно подчиненных руководителю. Масштаб управляемости зависит от уровня квалификации подчиненных, от уровня их ответственности, сложности работ, от уровня профессионализма руководителя, от степени территориальной удаленности работ, от количества производственных связей между сотрудниками. Рекомендуется, чтобы у руководителя высшего звена масштаб управляемости не превышал 7-8 единиц, у руководителя низового звена – 25-30 человек.

Процесс формирования организационной структуры связан с процессом делегирования полномочий. *Полномочия* – это право использовать ограниченные ресурсы организации и давать распоряжения ее сотрудникам на выполнение определенных задач. *Делегирование* – это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Полномочия делегируются должности, а не человеку, который занимает ее в данный момент. Полномочия имеют пределы, которые определяются законодательством, правилами, процедурами, должностными инструкциями и т.д. Полномочия передаются от высших к низшим уровням управления в организации. Пример цепочки делегирования полномочий в акционерном обществе: собрание акционеров – совет директоров – генеральный директор – заместители директора – начальники цехов и отделов – начальники участков и бюро – рядовые сотрудники.

При помощи делегирования руководство распределяет среди сотрудников многочисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если задача не делегирована, то руководитель должен выполнить ее сам.

*Ответственность* – это обязательство обеспечить выполнение делегированных задач на требуемом уровне. Ответственность не может быть делегирована. Руководитель, на которого возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязан выполнять ее лично, но он остается ответственным за выполнение работы на требуемом уровне.

Следует различать понятия «полномочия» и «власть». Полномочия – это право использовать ресурсы организации, а власть – это реальная способность действовать или влиять на ситуацию. Можно иметь власть, не имея формальных полномочий, а можно иметь формальные полномочия, но не иметь реальной власти.

## **2. Типы линейных и аппаратных полномочий**

*Линейные полномочия* – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией или законом.

Помимо линейных полномочий существуют *штабные (аппаратные) полномочия*. *Типы аппарата*: консультативный, обслуживающий и личный.

*Консультативный аппарат* включает специалистов, действующих на временной или постоянной основе, по приглашению линейного руководства. В обязанности этих специалистов входит консультирование линейного руководства в области знаний специалистов (например, в области права, новой технологии).

*Обслуживающий аппарат* наряду с консультационными функциями призван оказывать определенные виды услуг. Например, отдел кадров не только консультирует руководство по кадровым вопросам, но и ведет личные дела, подбирает кадры и оказывает другие услуги.

*Личный аппарат* – это разновидность обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника.

Выделяют следующие *типы аппаратных полномочий*:

*Рекомендательные полномочия*. Когда аппаратные полномочия сводятся к рекомендательным полномочиям, предполагается, что линейное руководство будет обращаться за консультациями к консультативному аппарату, когда потребуются его знания. Но линейные руководители не обязаны так поступать. Они могут, по своему выбору, решить проблему, даже не ставя аппарат в известность. Даже если за советом к аппарату обращались, то линейные руководители все равно могут им пренебречь.

*Обязательные согласования*. Когда согласования обязательны, линейное руководство *должно* обсудить соответствующие ситуации с аппаратом, прежде чем предпринять действия или представить предложения высшему руководству. Однако линейные руководители не обязаны следовать рекомендациям аппарата. Широко распространенным примером обязательных согласований является привлечение аппарата к исследованию рынка. Во многих организациях необходимо получить оценку предполагаемой реализации нового продукта от подразделения по исследованию рынка прежде, чем приступить к делу. Эту оценку линейное руководство может принять или не принять, но правила компании требуют проведения этой оценки до того, как высшее руководство примет к рассмотрению новый продукт.

*Параллельные полномочия*. Высшее руководство может расширить объем полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководителя.

*Функциональные полномочия*. Аппарат, обладающий функциональными полномочиями, может, как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции.

### **3. Проектирование организационной структуры управления**

Одна из важнейших задач менеджеров состоит в том, чтобы выбрать такую структуру управления, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. В 1962 г. *Альфред Чандлер* сформулировал принцип (рис. 6.1),

согласно которому проектирование организации должно соответствовать стратегии, выбранной фирмой. Со сменой стратегии перед организацией возникают новые проблемы, решение которых непосредственно связано с проектированием новой организационной структуры для фирмы.

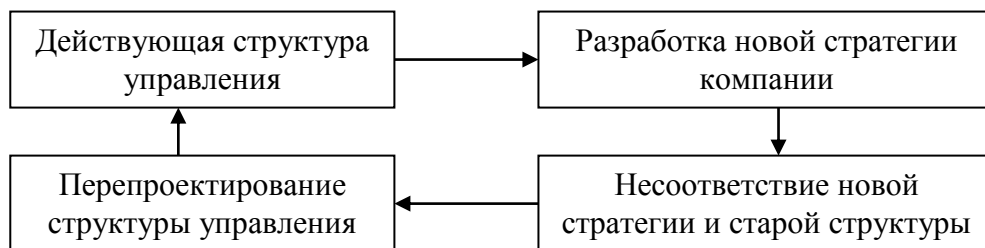


Рис. 6.1. Принцип А. Чандлера

Согласно классической теории организации, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Проектирование организационной структуры предполагает следующую *последовательность действий*:

- Деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности (производство, маркетинг, финансы, работа с кадрами, учет и анализ хозяйственной деятельности и др.). Важно определить, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие функциональными. Процесс деления организации на отдельные блоки называется *департаментализацией*.

- Установление состава структурных подразделений и должностей, их полномочий (функций), вертикальных и горизонтальных связей между структурными единицами внутри каждого блока и между блоками.

- Назначение на соответствующие должности конкретных лиц.

Организационные отношения в компании должны быть *документально закреплены*. Они фиксируются в схеме структуры управления, в положениях о структурных подразделениях, в штатных расписаниях и должностных инструкциях. *Схема структуры управления* утверждается приказом руководителя предприятия. В ней отражается состав руководителей предприятия и структурных подразделений (отделов, цехов, групп, служб), подчиненных каждому из них. Для каждого структурного подразделения разрабатывается *положение*, которое также утверждается руководителем предприятия. В положении отражается структура подразделения, его функции, задачи, права и обязанности, особенности взаимоотношений с другими структурными подразделениями. *Штатное расписание* разрабатывается как для предприятия в целом, так и для каждого структурного подразделения. В нем отражается численность сотрудников по должностям, профессиям и квалификации с указанием должностного оклада и общего фонда заработной платы. Для каждого сотрудника разрабатываются *должностные инструкции*, в которых находят отражение задачи, права и ответственность сотрудника.

#### 4. Типы организационных структур управления

Теория и практика менеджмента породили несколько принципов построения структур управления, которые ведут к формированию следующих *типов* организационных структур управления:

*Линейная структура управления* (рис. 6.2). Это наиболее простая и древняя структура. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится линейный руководитель, работающий на основе строгого соблюдения принципа единоначалия, сосредотачивающий в своих руках все функции управления в рамках своего подразделения. В данной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», формируется иерархическая лестница. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника. Линейная структура управления используется, как правило, мелкими и средними фирмами.

*Преимущества* линейной структуры:

- полное соблюдение принципа единоначалия, невозможность получения подчиненными противоречивых заданий;
- оперативность в принятии решений;
- полная ответственность руководителя за результаты работы подразделения.

*Недостатки* линейной структуры:

- высокие требования к линейному руководителю, который должен быть всесторонне подготовлен, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем общим и специальным функциям управления (планирование, производство, снабжение, сбыт, кадровая работа, финансы);
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- перегрузка руководителя информацией, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими руководителями.

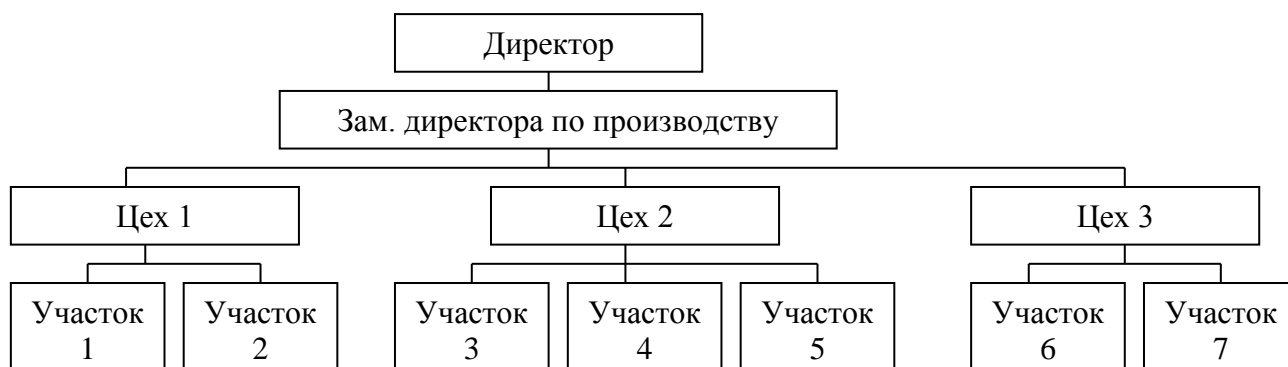


Рис. 6.2. Схема линейной организационной структуры управления

*Функциональная структура управления* предполагает (рис. 6.3), что каждый орган управления специализирован на выполнении определенной

функции или конкретного вида работ. Специалисты одного профиля объединяются в специализированные (функциональные) структурные подразделения (отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.д.). Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному признаку. Вместо универсальных менеджеров, которые должны выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление. Выполнение указаний каждого функционального органа и руководителя в пределах его компетенции обязательно для нижестоящих подразделений, т.е. функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

*Преимущества* функциональной структуры:

- высокая квалификация специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных, второстепенных вопросов и расширение их возможностей по стратегическому управлению предприятием.

*Недостатки* функциональной структуры:

- нарушение принципа единоначалия, дублирование и несогласованность указаний, получаемых работниками;
- длительная процедура принятия решений;
- проблемы межфункциональной координации.

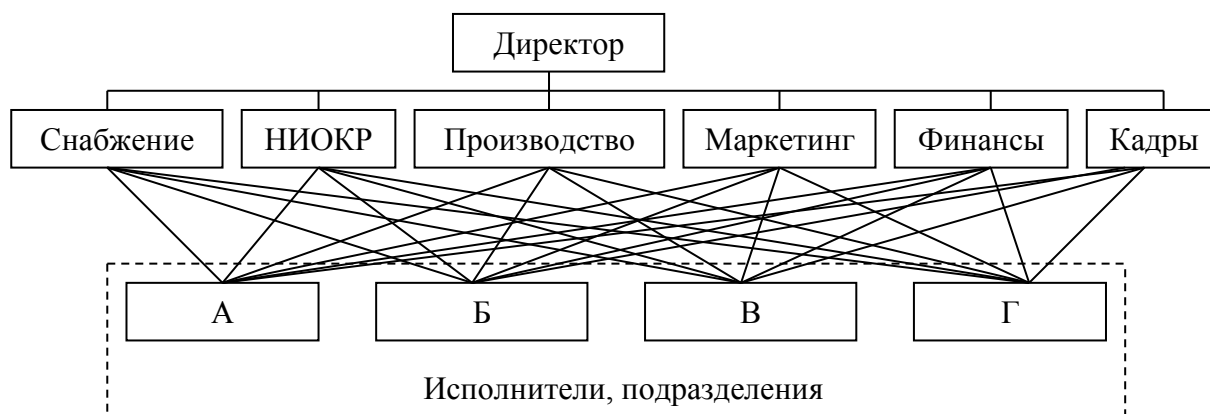
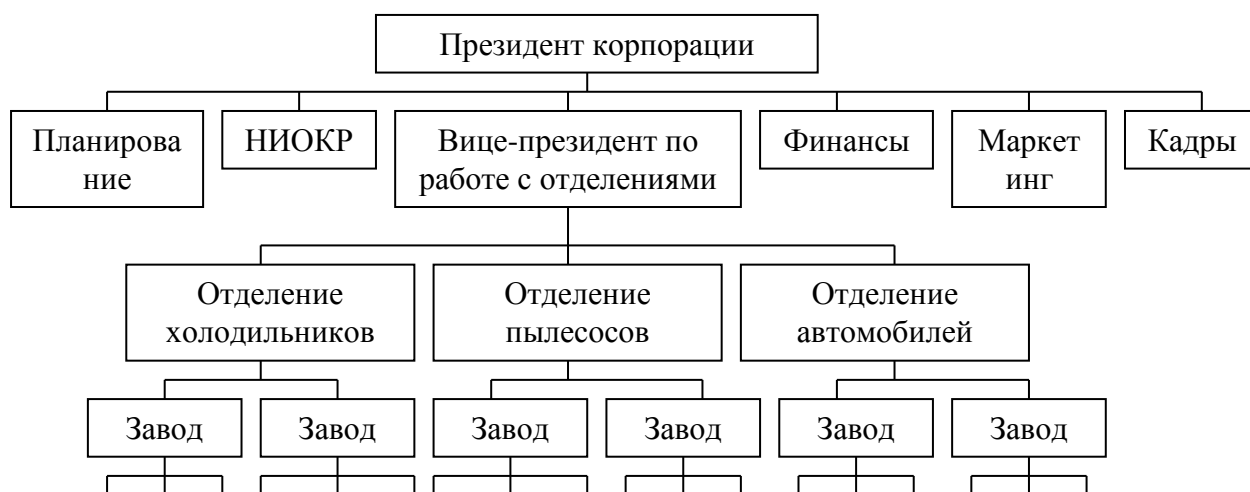


Рис. 6.3. Схема функциональной организационной структуры управления

*Линейно-функциональная (штабная) структура управления* (рис. 6.4) обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные руководители осуществляют непосредственное руководство производством, а функциональные подразделения, подчиненные линейному руководителю, занимаются консультированием, подготовкой решений, программ и планов в рамках своих функциональных направлений. Руководители функциональных подразделений не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения







Линейные и функциональные подразделения

Рис. 6.5. Схема продуктовой структуры управления

б) Организационная структура управления, *ориентированная на потребителя (потребительская, сегментная)*, отличается от продуктовой структуры тем, что отделения выделяются не по продуктам, а по сегментам целевого рынка. Например, крупный издательский дом может иметь подразделения художественной, специальной, детской литературы. Крупный промышленный концерн может иметь подразделения для работы с государственными заказчиками и с частным сектором.

в) *Региональная (территориальная, рыночная) структура* управления применяется, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. В отличие от продуктовой структуры, отделения выделяются по географическому принципу. Например, фирма с головным офисом в Москве может иметь отделения в регионах России.

При дивизионной структуре высший уровень в организации централизует стратегические вопросы планирования, маркетинга, финансов, исследований и разработок. В отделениях реализуется оперативно-тактическое управление. Руководители отделений в рамках закрепленного за ними продукта, покупателя, территории координируют деятельность по всем функциям управления, развивая тем самым в себе требуемые качества стратегического руководства. Таким образом, создается хороший кадровый резерв для стратегического уровня организации.

*Адаптивные структуры управления.* Все рассмотренные выше типы организационных структур управления являются *механистическими*. В усложняющихся рыночных условиях, когда факторы внешней среды меняются очень быстро, организации, используя такие структуры, не имеют возможности эффективно реагировать на происходящие изменения. Более гибким типом организационных структур являются *адаптивные (органические) структуры* управления. Выделяют два типа адаптивных структур: проектные и матричные:

а) *Проектная* организационная структура – это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Её смысл состоит в том, чтобы собрать в одну команду квалифицированных сотрудников организации для реализации сложного проекта (строительство здания, разработка месторождения, освоение новой модели автомобиля) в сжатые сроки. Назначается руководитель проекта. Когда проект завершен, команда распускается.

б) *Матричная* структура управления является разновидностью проектной структуры и образуется путем «наложения» проектной структуры на постоянную для организации линейно-функциональную структуру (рис. 6.6). В матричной структуре члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они постоянно работают.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту.

*Преимущества* матричной структуры управления:

- гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких проектов;
- улучшение координации работ, выполняемых функциональными подразделениями организации;
- формирование у менеджеров проектов навыков руководства по всем функциям управления, что создает кадровый резерв для высшего звена управления в организации.

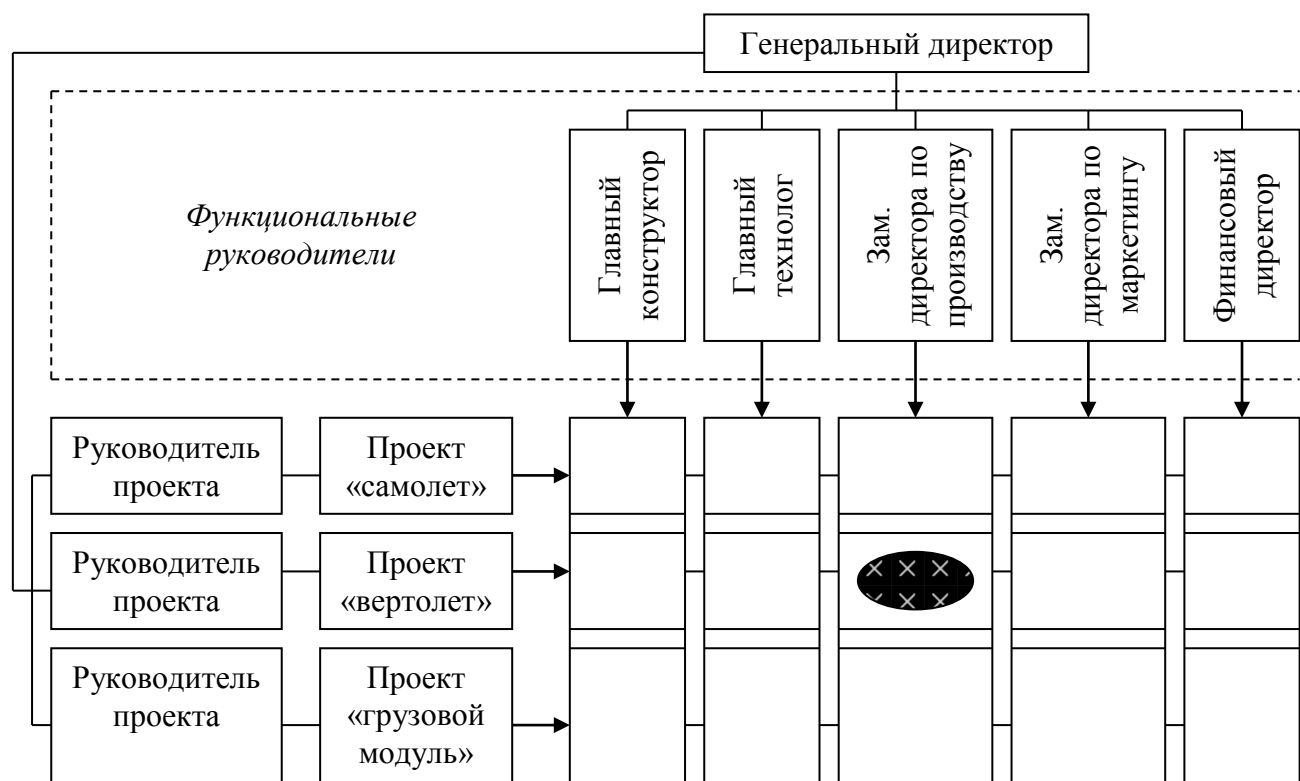


Рис. 6.6. Схема матричной организационной структуры управления

*Недостатки* матричной структуры управления:

- двойная подчиненность сотрудника группы нарушает принцип единоначалия и приводит к конфликтам между руководителями проектов и функциональных отделов;

- высокие расходы на содержание управленческого аппарата.

Применение матричной структуры, как правило, оправдано в наукоемких отраслях, когда имеется необходимость в освоении новых сложных изделий в сжатые сроки.

## **5. Централизация и децентрализация в организации**

*Централизация* – это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на высшем уровне управления в организации.

*Децентрализация* – это передача полномочий по принятию ключевых решений на нижние уровни управления организацией.

На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. Поэтому любая организация может быть названа централизованной или децентрализованной лишь в сравнении с другими организациями или в сравнении с собой же, но в другие периоды времени. Степень децентрализации в организации зависит от количества и важности решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. В рамках одной организации одни структурные подразделения могут быть более централизованными, чем другие.

*Преимущество централизации* состоит в улучшении контроля и координации специализированных функций, в уменьшении количества и масштабов ошибочных решений.

*Преимущества децентрализации:*

- децентрализация позволяет избежать ситуаций, при которых одни подразделения фирмы развиваются за счет других:

- управлять очень крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся информации и сложности процесса принятия решений;

- децентрализация дает возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме;

- децентрализация стимулирует инициативу;

- децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к вышестоящим должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в начале карьеры.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Что такое организация как функция менеджмента? Чем отличается организация как функция и как объект?

2. Что такое организационная структура управления?
3. Что такое управленческое звено? Приведите примеры управленческих звеньев.
4. Что такое уровень управления?
5. Какие типы связей устанавливаются между элементами организационной структуры управления?
6. В чем отличие между вертикальными и горизонтальными связями в структуре управления?
7. Приведите примеры линейных и функциональных руководителей и подразделений.
8. Объясните, в чем смысл формулы В.С. Грайчунаса.
9. Что такое масштаб управляемости? От каких факторов зависит масштаб управляемости? Каков рекомендуемый масштаб управляемости на высшем и низовом уровнях?
10. Что такое полномочия, делегирование, ответственность? Какие пределы имеют полномочия?
11. Проследите цепочку делегирования полномочий в акционерном обществе.
12. Почему ответственность не может быть делегирована?
13. В чем разница между понятиями «полномочия» и «власть»?
14. Что такое линейные полномочия? Чем они отличаются от аппаратных (штабных) полномочий?
15. Какие Вы знаете три типа аппарата? Охарактеризуйте каждый из них. Приведите примеры.
16. Назовите и охарактеризуйте типы аппаратных полномочий. Приведите примеры реализации этих полномочий. Расположите их в порядке убывания объема полномочий.
17. В чем состоит принцип А. Чандлера? Какова динамическая связь между стратегией и структурой организации?
18. Перечислите и охарактеризуйте этапы проектирования структуры управления организации согласно классической теории организации.
19. Что такое департаментализация?
20. В каких документах отражаются организационные отношения внутри компании? Охарактеризуйте каждый из них.
21. Какие Вы знаете типы организационных структур управления?
22. Охарактеризуйте линейную структуру управления организации. Назовите ее преимущества и недостатки.
23. Охарактеризуйте функциональную структуру управления организации. Назовите ее преимущества и недостатки.
24. Охарактеризуйте линейно-функциональную (штабную) структуру управления организации. Назовите ее преимущества и недостатки.
25. Охарактеризуйте дивизиональную структуру управления организации. Назовите ее преимущества и недостатки. Какие формы может принимать эта структура?

26. Что такое механистические и адаптивные структуры? В чем сущность проектной структуры управления?

27. Охарактеризуйте матричную структуру управления организации. Назовите ее преимущества и недостатки.

28. Почему в дивизиональной и матричной структурах облегчается подготовка руководителей высшего звена?

29. Что такое централизация и децентрализация? В чем состоят преимущества централизации и децентрализации?

## **Тема 7. МОТИВАЦИЯ И КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

- 1. Базовые понятия теории мотивации**
- 2. Содержательные теории мотивации**
- 3. Процессуальные теории мотивации**
- 4. Понятие контроля и его необходимость. Виды контроля**
- 5. Процесс контроля**

### **1. Базовые понятия теории мотивации**

*Мотивация* – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Современные теории мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные. *Содержательные теории мотивации* делают упор на определение перечня и структуры потребностей людей, отвечают на вопрос: что побуждает человека к работе? *Процессуальные теории мотивации* основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия окружающей действительности и отношения к ней, отвечают на вопрос: как происходит побуждение человека к работе?

*Потребность* – это осознанное отсутствие чего-либо, принявшее специфическую форму в соответствии с культурным уровнем индивида и общества, вызывающее побуждение к действию. Различают первичные и вторичные потребности. *Первичные* потребности являются физиологическими, врожденными (потребности в пище, воде, воздухе, сне, безопасности, отдыхе, сексуальные потребности и т.д.). *Вторичные* потребности являются психологическими, социально приобретенными (потребности в общении, власти, успехе, уважении и т.д.).

Степень удовлетворения потребности влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем, то есть люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным ее удовлетворением (*закон результата*).

*Вознаграждение* – это то, что человек считает для себя ценным и что он может использовать для удовлетворения потребности. Существует два типа вознаграждений: внутренние и внешние. *Внутреннее вознаграждение*

возникает посредством самой работы (чувство успеха, значимости и содержательности выполненной работы, общение в процессе работы). *Внешнее вознаграждение* дается организацией (денежные выплаты, льготы, продвижение по службе, благодарность начальства, уважение коллег).

## 2. Содержательные теории мотивации

*Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу («пирамида» Маслоу)* из всего многообразия потребностей выделяет пять основных типов потребностей, образующих иерархическую структуру (рис. 7.1).

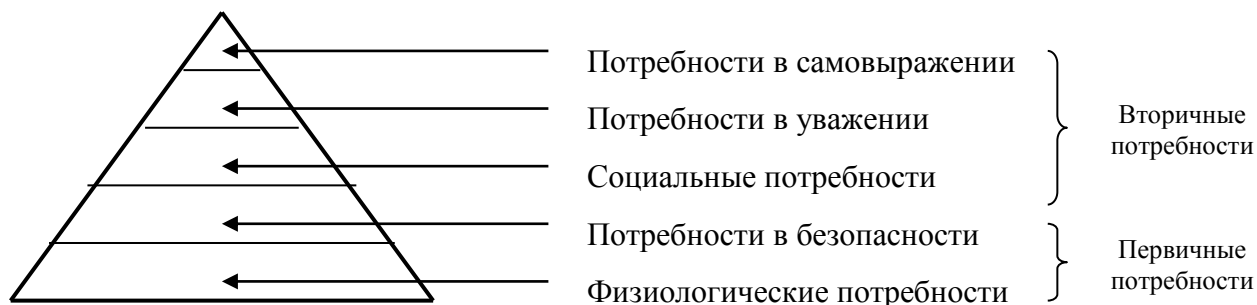


Рис. 7.1. Иерархия потребностей по А. Маслоу

*Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают потребности в защите жизни и здоровья от психологических и физических опасностей, уверенность в завтрашнем дне, постоянной работе, пенсионном обеспечении и т.д.

*Социальные потребности* – это потребности в принадлежности к какой-либо группе людей, в общении, поддержке друзей.

*Потребности в уважении* – это потребности в самоуважении, уважении со стороны окружающих, признании способностей и достижений человека.

*Потребность в самовыражении* – это потребности в реализации своих потенциальных возможностей (знаний, способностей, навыков), в самосовершенствовании, творчестве.

Потребности первого и второго уровней требуют первоочередного удовлетворения. *Потребности более высокого уровня возникают и начинают выступать мотивирующим фактором, если хотя бы частично удовлетворены потребности нижестоящего уровня.*

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации через потребности бесконечен.

*Теория потребностей Дэвида Макклелланда* основной упор делает на потребностях высших уровней, в связи с чем выделяются три типа потребностей: власти, успеха и причастности. *Потребность власти* – желание воздействовать на других людей. Люди с выраженной потребностью во власти чаще всего проявляют себя как люди энергичные, не боящиеся конфликтов,

отстаивающие свою точку зрения. Таких людей надо заблаговременно готовить к занятию руководящих должностей.

*Потребность успеха* удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. Перед людьми с выраженной потребностью успеха менеджеры должны ставить задачи с умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия для проявления инициативы в решении поставленных задач, регулярно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Люди с выраженной *потребностью в причастности* заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Эти люди будут привлечены той работой, которая даст им возможность для общения.

*Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга.*

В конце 50-х годов Ф. Герцберг провел исследование в целях выяснения того, какие факторы вызывают удовлетворенность или неудовлетворенность человека. Он пришел к выводу, что процессы увеличения удовлетворенности и неудовлетворенности, с точки зрения обуславливающих их факторов, являются разнонаправленными процессами.

На основе результатов исследования Ф. Герцберг предложил модель мотивации, выделив две группы факторов: *гигиенические (факторы «здоровья»)* и *мотивирующие* (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга

Гигиенические факторы всего лишь не дают развиваться чувству неудовлетворенности у работника, но сами по себе не играют мотивирующей роли. На степень удовлетворенности оказывают влияние мотивирующие факторы. Ф. Герцберг считал, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен устранить его путем воздействия на



гигиенические факторы. После того, как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, пытаться мотивировать работников с помощью факторов «здоровья» невозможно, поэтому после этого менеджер должен сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов.

### 3. Процессуальные теории мотивации

В рамках процессуальных теорий анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения конкретных целей и как выбирает конкретный тип поведения. Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно этим теориям поведение человека является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможными последствиями выбранного им типа поведения.

Наиболее известные процессуальные теории: теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера.

*Теория ожиданий* основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Автором данной теории является *Виктор Врум*.

*Ожидание* – это оценка человеком вероятности определенного события.

При анализе мотивации к труду теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей и соответствующих им ожиданий:

- Ожидания работника в отношении «*затраты труда – результаты*». Это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами труда.

- Ожидания в отношении «*результаты труда – вознаграждения*». Это соотношение ожидания определенного уровня вознаграждения и достигнутого уровня результатов труда.

- *Валентность (ценность) вознаграждения* – это предполагаемая степень удовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

*Мотивация = Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты × Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение × Ожидаемая ценность (валентность) вознаграждения.*

Оценка каждого из трех ожиданий носит вероятностный характер и варьируется в диапазоне от 0 до 1. Если значение любого из этих факторов будет малым, то будет слабой и мотивация и низки результаты труда. Работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекает для него определенное вознаграждение и что эти вознаграждения имеют для него ценность.

*Теория справедливости (теория Дж. С. Адамса).* Согласно этой теории люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с отношением вознаграждения к затратам труда других людей, выполняющих аналогичную работу.

$$\frac{\text{Я}}{\text{Вознаграждение}} < \frac{\text{Коллега}}{\text{Вознаграждение}}$$

$$\frac{\text{Затраты труда}}{\text{Затраты труда}}$$

Если человек считает, что его коллега из этой же или другой организации, выполняющий аналогичную работу, получает за нее большее вознаграждение, то у него возникает чувство несправедливости. Несправедливость порождает психологическое напряжение. *Дж. С. Адамс* считает, что возможны следующие *типы реакции человека на состояние неравенства*:

- Человек сокращает трудовые усилия и уменьшает качество труда.
- Человек может предпринять попытку увеличения вознаграждения. Он будет требовать увеличения заработной платы, продвижения по службе, улучшения условий труда. Возможна и криминальная реакция – воровство продукции и имущества предприятия, взяточничество.
- Реакцией на неравенство может быть попытка человека повлиять на организацию и сравниваемых лиц либо с целью заставить эти лица увеличить затраты труда, либо с целью добиться уменьшения их вознаграждения.
- Человек может изменить для себя объект сравнения, решив, что лицо или группа лиц, с которыми он сравнивается, находятся в особых условиях. Это могут быть особые связи этих людей, их знания и способности.
- Человек может попытаться перейти в другое подразделение организации или уйти из организации.

Поскольку восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер, то на практике менеджер должен объяснять, почему существует разница в вознаграждениях.

*Модель Портера-Лоулера.* *Лайман Портер* и *Эдвард Лоулер* разработали комплексную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Согласно модели, достигнутые сотрудником результаты труда зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей человека и осознания им своей роли в процессе труда (рис. 7.3).

Уровень затрачиваемых усилий зависит, в свою очередь, от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами труда и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь за собой внутренние и внешние вознаграждения. Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является критерием того, насколько ценно вознаграждение на самом деле.

Наиболее важный вывод модели заключается в следующем: *результативный труд ведет к удовлетворению.* Этот вывод противоположен

концепции человеческих отношений, согласно которой удовлетворенность ведет к высоким результатам труда.

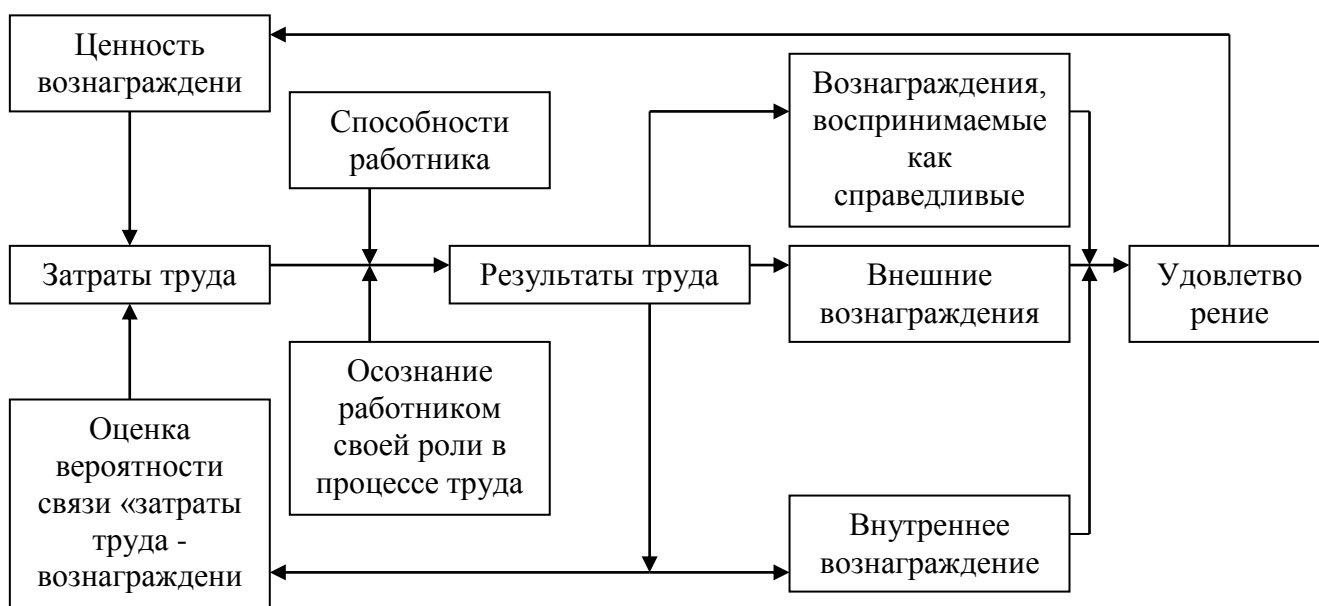


Рис. 7.3. Модель Портера-Лоулера

#### 4. Понятие контроля и его необходимость. Виды контроля

*Контроль* – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей путем соизмерения фактически достигнутых результатов с запланированными. Контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих в организации проблем раньше, чем они станут слишком серьезными. Контроль позволяет определить, на каких направлениях деятельности организация действует наиболее успешно, и усилить эти направления. Контроль позволяет поощрять или наказывать сотрудников организации за результаты деятельности, соответствующие или не соответствующие целям организации (*мотивационно-дисциплинарная функция контроля*).

В зависимости от *субъекта контроля* можно выделить контроль *внешний*, осуществляемый, как правило, государственными и муниципальными органами, регулирующими деятельность предприятия (налоговая служба, Роспотребнадзор, КРУ Минфина РФ и т.п.), и контроль *внутренний*, осуществляемый должностными лицами и коллегиальными органами внутри предприятия (бюро технического контроля, ревизионная комиссия, контроль непосредственного руководителя над подчиненными и др.).

В зависимости от *объекта контроля*, т.е. от того явления или процесса, который подвергается контролю, можно выделить, например, контроль выполнения плана производства, контроль наличия материальных ценностей (инвентаризация), контроль качества продукции и т.д.

В зависимости от степени охвата контролем контролируемого объекта можно выделить сплошной и выборочный контроль. *Сплошной* контроль

охватывает всю генеральную совокупность контролируемых явлений, объектов. *Выборочный* контроль охватывает только часть (выборку) таких объектов.

В зависимости от *времени осуществления* выделяют три вида контроля:

1. *Предварительный (входной) контроль*, который осуществляется до фактического начала работы. Объектами предварительного контроля являются *трудовые, материальные и финансовые ресурсы*. Предварительный контроль в области трудовых ресурсов осуществляется путем анализа деловых и профессиональных качеств, необходимых для выполнения тех или иных должностных обязанностей, и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Предварительный контроль материальных ресурсов осуществляется путем выработки стандартов качества и проведения проверок соответствия, поступающих материалов этим стандартам. Средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (текущий финансовый план), в котором устанавливаются предельные значения затрат и который дает гарантию наличия средств у организации в случае возникновения потребностей в них.

2. *Текущий контроль* осуществляется непосредственно в ходе проведения работ и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Для осуществления текущего контроля аппарату управления необходима обратная связь.

3. *Заключительный (выходной) контроль* осуществляется после того, как работа выполнена или истекло отведенное для нее время. Недостатком заключительного контроля является то, что он осуществляется слишком поздно и позволяет зафиксировать уже совершенные ошибки, а не предотвратить их возникновение. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность оценить, насколько реалистичны были составленные им планы, и сформулировать новые планы так, чтобы избежать проблем с их выполнением в будущем.

## **5. Процесс контроля**

Процесс контроля состоит из следующих *этапов*:

1. *Установление стандартов контроля*. *Стандарты контроля* – это конкретные цели, характеризующиеся наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и количественно измеримого критерия, с помощью которого можно оценить степень выполнения работы.

2. *Сравнение фактически достигнутых результатов с установленными стандартами контроля*. На этом этапе необходимо предпринять следующие действия:

а) Определить *масштаб допустимых отклонений фактических результатов от стандартов*, в пределах которых эти отклонения не должны вызывать тревоги и не требуют каких-либо действий корректирующего характера. Если выбран слишком большой масштаб допустимых отклонений, то это может привести к накоплению нерешенных проблем в организации. Если масштаб выбран слишком маленький, то организация будет реагировать на

очень небольшие отклонения, что потребует больших затрат времени и ресурсов. Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее формирование.

б) *Измерить фактические результаты деятельности.* Необходимо выбрать единицу измерения, сопоставимую с той, в которой выражен стандарт, определить частоту и точность измерений. Стоимость проведения измерений является наиболее крупным элементом затрат во всем процессе контроля.

с) *Сравнение фактических результатов со стандартами.*

д) *Довести до работников организации точную и своевременную информацию об установленных стандартах и достигнутых результатах.* Работники должны понимать, почему установлены именно такие стандарты контроля.

3. *Определение способа действия.* Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: *ничего не предпринимать, устранить отклонение фактических результатов от стандартов либо пересмотреть стандарт.* Если фактический результат находится в пределах допустимых отклонений от стандарта, лучше всего ничего не предпринимать. В противном случае необходимо устранить отклонение путем улучшения внутренних переменных. Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными и должны быть пересмотрены.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Что такое мотивация? Почему реализация функции мотивации важна для менеджера?

2. Что такое потребность, вознаграждение? Назовите основные первичные и вторичные потребности людей.

3. В чем отличие внутреннего и внешнего вознаграждения? Приведите примеры тех и других.

4. В чем различие содержательных и процессуальных теорий мотивации?

5. Расскажите об иерархической теории мотивации А. Маслоу. В чем ее основная идея?

6. Расскажите о теории приобретенных потребностей Д. Макклелланда. Какие рекомендации для менеджеров следуют из этой теории?

7. Расскажите о двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга. Какие факторы относятся к категории гигиенических? В чем состоит их позитивное и негативное проявление?

8. Расскажите о теории ожиданий. Какая «формула» мотивации следует из этой теории?

9. Расскажите о процессуальной теории справедливости С. Адамса. Какие, согласно данной теории, возможны типы реакции человека на состояние несправедливости?

10. В чем сущность модели Л. Портера и Э. Лоулера? В чем принципиально отличается логика этой модели от предыдущих мотивационных теорий?

11. Являются ли, на ваш взгляд, теории мотивации американских авторов универсальными для всех национальных культур и религиозных конфессий?
12. Что такое контроль как функция менеджмента? В чем состоит важность реализации этой функции в управлении организацией?
13. Назовите виды контроля в зависимости от субъекта и объекта контроля.
14. В чем отличие внутреннего и внешнего, сплошного и выборочного контроля?
15. Какие виды контроля в зависимости от времени его осуществления вы знаете?
16. Назовите методы контроля трудовых, материальных и финансовых ресурсов в рамках предварительного контроля.
17. Приведите примеры технических и социальных систем обратной связи при осуществлении текущего контроля.
18. В чем основной недостаток заключительного контроля?
19. Какие этапы укрупненно включает процесс контроля?
20. Что такое стандарты контроля? Приведите примеры таких стандартов. Всегда ли возможно установить такие стандарты количественно?
21. Зачем необходимо устанавливать масштаб допустимых отклонений фактических результатов деятельности от стандартов контроля? Чем чреват выбор слишком узкого или слишком широкого масштаба допустимых отклонений?
22. Какие три основных варианта действий менеджеров возможны по результатам контроля?

## **Тема 8. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И ВЛАСТЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

- 1. Понятие о формальных и неформальных группах**
- 2. Управление неформальной организацией. Факторы, влияющие на эффективность работы малой формальной группы**
- 3. Понятие власти. Формы власти**

### **1. Понятие о формальных и неформальных группах**

*Группа* – это двое или более людей, взаимодействующих между собой для достижения общих целей и осознающих это. Все группы можно разделить на формальные и неформальные. Каждый человек одновременно принадлежит к нескольким формальным и неформальным группам (трудовой коллектив, семья, друзья, учебная группа, спортивная команда и др.).

*Формальная группа* – это группа, созданная по воле руководства организации для достижения целей организации (отделы, участки, цеха, бригады). Создание формальной группы фиксируется в приказах, распоряжениях и других официальных документах. Существует два типа формальных групп: командная и целевая. *Командная группа* состоит из

руководителя и его непосредственных подчиненных, которые в свою очередь также могут быть руководителями (например, директор завода и его заместители, заместитель директора по производству и начальники цехов). *Целевая группа* состоит из лиц, работающих вместе над каким-либо заданием. В отличие от командной группы данная группа носит, как правило, временный характер и обладает большей самостоятельностью в планировании и выполнении работ (бригады, временные комиссии, кружки качества).

*Неформальная группа* – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Большинство неформальных групп объединены в организации, в своего рода сеть, которая образует *неформальную организацию* внутри формальной. Неформальные группы, так же как и формальные, имеют свою иерархию, лидеров, задачи, нормы поведения своих членов, систему поощрений и санкций.

Основные *причины вступления людей в неформальные группы*:

- Потребность в принадлежности к определенной группе людей.
- Помощь коллег при выполнении работы, защита со стороны группы.
- Потребность в общении, доступ к неформальным каналам поступления информации, к слухам.
- Взаимные симпатии и интересы членов группы.

Неформальные организации имеют ряд *характеристик*:

*Социальный контроль*, который предполагает установление норм, групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, человек должен соблюдать эти нормы, иначе в отношении него группа применит определенные социальные санкции (например, перестанет общаться с таким человеком). Нормы могут иметь положительный и отрицательный характер. Отрицательные нормы поведения неформальной организации могут вступить в противоречие с нормами поведения формальной организации.

*Соппротивление переменам* в формальной организации со стороны неформальной организации объясняется тем, что неизбежные перемены в организации (структурная реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства, изменение системы оплаты труда) могут нести в себе угрозу дальнейшего существования неформальной группы, привести к уменьшению возможностей общения, удовлетворения социальных потребностей.

*Наличие неформальных лидеров*. Если лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему формальной области, то неформальный лидер опирается только на признание его группой, авторитет в коллективе. Лидеры формальной и неформальной организаций могут не совпадать. Однако желательно, чтобы формальный лидер был одновременно и лидером неформальным.

## **2. Управление неформальной организацией.**

### **Факторы, влияющие на эффективность работы малой формальной группы**

Неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными, влияя на эффективность деятельности последних, что свидетельствует в пользу необходимости управления неформальной организацией. Чтобы справиться с потенциальными проблемами и овладеть потенциальными выгодами неформальной организации, руководство должно:

- признать существование неформальной организации и сотрудничать с ней;
- выявить неформальных лидеров и управлять ими;
- прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов неформальной группы;
- попытаться объединить цели неформальной и формальной организаций;
- перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитывать их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию;
- разрешать неформальным группам участвовать в принятии решений, чтобы ослабить сопротивление изменениям со стороны неформальной организации;
- объяснять необходимость перемен в организации тем, кого они затрагивают;
- регулярно и оперативно выдавать точную информацию по официальным каналам, препятствуя распространению слухов.

К числу *факторов, влияющих на эффективность работы малых формальных групп, относятся:*

1. *Размер группы.* Оптимальный размер группы для проведения совещания – 5-8 человек. В меньших группах их члены группы могут быть обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. В больших группах их члены могут испытывать затруднения в высказывании своего мнения перед другими. По мере роста размеров группы общение между ее членами усложняется и становится более трудным достижение согласия по разным вопросам. Рост размера группы усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, что может привести к возникновению конфликта целей.

2. *Состав группы.* Рекомендуются, чтобы группа состояла из непохожих людей с разными точками зрения. Одни люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, другие хотят взглянуть на проблему в целом, с системных позиций, что повышает качество принимаемых решений.

3. *Сплоченность группы.* Высокий уровень сплоченности может повысить эффективность группы, но может привести к появлению группового единомыслия, при котором человек в группе не высказывает своего мнения, отличного от мнения большинства, с тем, чтобы не нарушить гармонию группы. Так как никто не выражает альтернативных мнений и не предлагает



противоположную информацию, то проблема решается с меньшей эффективностью.

4. *Конфликтность группы.* Различие во мнениях не только приводит к более эффективной работе группы, но и повышает вероятность конфликта.

5. *Статус членов группы.* Статус человека в группе может определяться рядом факторов: должность, возраст, стаж, образование и др. Чем выше статус члена группы, тем большее влияние он может оказывать на решения группы. Но это далеко не всегда ведет к росту эффективности работы группы, так как человек с более низким статусом, проработавший в компании непродолжительное время, может иметь более ценные идеи в отношении какой-либо проблемы, чем человек с высоким статусом.

### **3. Понятие власти. Формы власти**

*Влияние* – это поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение другого человека.

*Власть* – это возможность влиять на поведение людей. Власть необходима руководителю в дополнение к формальным полномочиям, так как руководитель зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне нее. Руководитель зависит от своего непосредственного начальства, коллег, субъектов внешней среды, то есть от лиц, которые ему формально не подчинены. Поэтому власть является важным инструментом для влияния на людей, от которых зависит эффективность деятельности организации, но находящихся вне сферы формальных полномочий менеджера.

Степень влияния зависит от личности, на которую оказывается влияние, а также от управленческой ситуации и способностей руководителя. Не только руководитель обладает властью по отношению к подчиненным, но и *подчиненные обладают властью по отношению к руководителю*, так как обеспечивают руководителя информацией для принятия решений, выполняют задания руководителя, влияют на людей в других подразделениях организации, чье содействие необходимо руководителю. Таким образом, власть – процесс двусторонний. Поэтому эффективный руководитель будет поддерживать баланс власти в организации, использовать свою власть над подчиненными в разумных пределах, не вызывающих сопротивления с их стороны.

Для того чтобы влиять, необходимо иметь основу власти. *Основой власти* является контроль над потребностями исполнителя. Эти потребности влияющий может либо удовлетворить в случае выполнения исполнителем соответствующих указаний влияющего, либо воспрепятствовать их удовлетворению в случае невыполнения этих указаний.

В зависимости от основы власти *Джон Френч* и *Бертрам Рейвен* выделяют следующие *формы власти*:

1. *Власть, основанная на принуждении (влияние через страх).* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность помешать удовлетворению какой-либо его потребности в случае неисполнения указаний влияющего. Эта власть эффективна только при условии, что она подкрепляется

эффективной системой контроля, которая требует больших затрат. В то же время влияние через страх ограничивает инициативу подчиненных, побуждает их к обману руководителя.

2. *Власть, основанная на вознаграждении.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить его потребность в случае выполнения указаний влияющего. Эта власть более предпочтительна, чем влияние через страх, однако ее применение возможно лишь в том случае, если руководитель обладает достаточными ресурсами. Так как люди имеют разные потребности, то они по-разному воспринимают ценность того или иного вознаграждения. Поэтому руководитель должен хорошо знать потребности подчиненных, а вознаграждение должно быть адекватно согласию человека на влияние.

3. *Экспертная власть (власть специалиста).* Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, опытом и навыками, которые позволят удовлетворить какую-либо потребность исполнителя. Возрастающая сложность технологии усилила экспертную власть в организации.

4. *Харизматическая (эталонная) власть* – это власть, построенная на силе личных качеств и способностей лидера. Характеристики, качества влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет подражать ему. Обычно харизматические личности характеризуются выразительной внешностью, независимостью, ораторскими способностями, способностью «заряжать энергией» окружающих.

5. *Законная (традиционная) власть.* Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг – подчиняться, только потому, что так традиционно принято, сложилось исторически вне зависимости от возможности влияющего удовлетворить какую-либо потребность исполнителя. Однако при изменении культурных ценностей общества традиционная власть может ослабеть.

6. *Власть информации* базируется на возможности доступа влияющего к важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных.

7. *Власть связей* строится на способности человека воздействовать на других людей через воспринятую этими людьми ассоциацию этого человека с влиятельными людьми как в организации, так и вне нее. Во многих случаях речь идет не о существовании реальных связей у человека, а о восприятии реальности этого существования теми, на кого оказывается влияние. Нередко желающие приобрести подобную власть прибегают к созданию относительно себя легенд и слухов.

Одним из самых эффективных способов влияния является *убеждение*, то есть эффективная передача своей точки зрения. Используя убеждение, руководитель признает зависимость от исполнителя, допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность руководителя действовать. С помощью убеждения руководитель удовлетворяет потребность исполнителя в уважении.

## Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое социальная группа?
2. В чем отличие между формальной и неформальной группами? Какие виды формальных групп вы знаете? Приведите примеры.
3. Почему люди вступают в неформальные группы?
4. Какие характеристики имеют неформальные организации?
5. В чем сущность социального внутригруппового контроля? Какие социальные санкции может применить неформальная группа к нарушителю внутригрупповых норм?
6. Почему члены неформальной группы часто сопротивляются переменам в формальной организации?
7. Что должно делать руководство для управления неформальной организацией?
8. Какие факторы влияют на эффективность работы малой формальной группы?
9. Что такое власть и влияние? В чем состоит важность власти менеджера?
10. Обладают ли подчиненные властью по отношению к руководителю? В чем это может проявляться?
11. Что является основой любой власти?
12. Какие формы власти по Д. Френчу и Б. Рейвену вы знаете?
13. Почему в современных условиях возрастает роль власти эксперта?
14. Почему убеждение оппонента является одним из наиболее эффективных инструментов влияния?

## Тема 9. ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА

### 1. Понятие лидерства. Подходы к изучению лидерства.

#### Теория лидерских качеств

### 2. Поведенческие теории лидерства

### 3. Ситуационные теории лидерства

### 1. Понятие лидерства. Подходы к изучению лидерства.

#### Теория лидерских качеств

*Лидерство* – это способность оказывать влияние на людей, направляя их усилия на достижение целей организации.

Лидерство можно подразделить на *формальное* и *неформальное*. Формальный лидер действует в рамках делегируемых ему полномочий. Неформальные группы возглавляются лидерами, которые, в отличие от формальных, не назначаются, а завоевывают авторитет у работников. Действия неформального лидера могут выходить за рамки формальных отношений.

Школа поведенческих наук выделяет *три подхода к изучению лидерства*: теория лидерских качеств, поведенческий и ситуационный подходы.

*Теория лидерских качеств* («теория великих людей» или «личностная теория лидерства») является наиболее ранним подходом в изучении лидерства. Представители этого подхода считали, что эффективный лидер имеет определенный набор достаточно устойчивых качеств, отличающих его от остальных людей. Они утверждали, что если бы эти качества могли быть выявлены, то люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными менеджерами. Разные исследователи выделяют различные лидерские качества. Так, *Ральф Стогдилл* пришел к выводу, что лидера в основном характеризуют пять качеств: интеллектуальные способности, преобладание над другими, уверенность в себе, активность и знание дела.

Известный американский консультант *Уоррен Беннис* исследовал 90 успешных лидеров и определил четыре *группы лидерских качеств*:

- Управление вниманием – способность лидера представить желаемый результат деятельности таким образом, чтобы это было привлекательным для других;
- Управление значением – способность лидера так передать значение какой-либо идеи, чтобы она была понята и принята людьми;
- Управление доверием – способность лидера построить свою деятельность так, чтобы получить полное доверие своих сотрудников;
- Управление собой – способность лидера знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны деятельности, умение привлекать для усиления слабых сторон ресурсы других людей.

Все лидерские качества также можно подразделить на *физиологические* (рост, вес, представительность, энергичность движений и т.д.), *психологические* (энергичность, властность, самоуверенность, независимость и т.д.), *интеллектуальные* и *деловые* (умение организовывать людей, брать на себя ответственность, убеждать и т.д.).

Теория лидерских качеств страдает рядом *недостатков*:

- очень большой перечень потенциально важных лидерских качеств;
- сложность количественного измерения лидерских качеств;
- отсутствие тесной связи между различными качествами и лидерством;
- различные требования к набору качеств для эффективного лидерства в разных организациях и ситуациях.

*Поведенческий подход* сосредоточил внимание не на врожденных личных качествах лидера, а на социально приобретенном поведении лидеров. Вектор в исследованиях сместился от поиска ответа на вопрос, *кто* является лидером, к ответу на вопрос, *что* и *как* делают лидеры. В рамках этого подхода было дано понятие стиля лидерства, выполнена классификация стилей лидерства. Недостатком этого подхода является предположение о существовании какого-либо одного стиля лидерства, оптимального во всех ситуациях.

Неудачи, постигшие теорию лидерских качеств и поведенческий подход в определении универсального стиля эффективного лидерства, привели к возникновению *ситуационного подхода*. Главной идеей ситуационного подхода

является предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход не отрицает влияние личных качеств и поведения руководителя на степень эффективности лидерства, но признает, что решающую роль в эффективном лидерстве играют ситуационные факторы: потребности и личные качества подчиненных, характер деятельности организации, воздействие внешней среды, контроль руководителя над информационными потоками. Ситуационный подход определяет, какие стили поведения и качества лидеров более всего соответствуют определенным ситуациям.

## 2. Поведенческие теории лидерства

Основной категорией поведенческого подхода является стиль лидерства. *Стиль лидерства* – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в целях оказания на них влияния и побуждения к достижению целей организации.

Впервые классификацию стилей лидерства провел американский ученый *Курт Левин*. Он выделил *три стиля лидерства*: авторитарный (автократичный), демократический и либеральный (пассивный, попустительский).

*Авторитарный руководитель* сосредотачивает всю власть и ответственность в своих руках, навязывает свою волю подчиненным, обращается к потребностям низших уровней у подчиненных, принимает лично все важные решения. Данный руководитель строго следит за сроками и порядком выполнения работ, что сдерживает инициативу подчиненных. Автократ не терпит возражений, предоставляет подчиненным минимум информации, никому не доверяет, не ставит в известность о своих намерениях.

*Демократичный руководитель* предпочитает такие механизмы влияния, которые обращаются к потребностям более высокого уровня у подчиненных, избегает навязывать им свою волю. Демократический стиль характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, то есть подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Демократичный руководитель отдает предпочтение заключительному контролю деятельности подчиненных (авторитарный - текущему контролю), старается создать в организации атмосферу открытости и доверия, чтобы подчиненные не стеснялись обращаться к руководителю за помощью. Как видно из таблицы 9.1, приемы и способы воздействия на подчиненных у автократа и демократа существенно различаются.

*Либеральный стиль руководства* характеризуется минимальным участием руководителя в управлении группой. Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных, безынициативен, пассивен в выполнении управленческих функций. Коллектив имеет полную свободу действий в выработке решений и контроле за их выполнением. При этом стиле качество работы группы снижается.

Таблица 9.1

Сравнительная характеристика авторитарного и демократического стилей

Характеристика	Стиль руководства	
	Авторитарный	Демократический
Принцип руководства	Руководитель – повелитель; руководимый – подчиненный	Руководитель – координатор; руководимый – партнер
Авторитет	Формальный (по должности)	Реальный
Степень организованности и	Детальная организация исполнения работ	Гибкие организационные рамки исполнения работ
Вид решения	Единоличные решения	Коллегиальные решения
Вид распоряжения	Приказ	Просьба
Делегирование полномочий	Делегируются только исполнительские задачи и ответственность за них	Делегируется общая задача и общая ответственность
Вид контроля	Контроль исполнения	Контроль результата

Известный американский ученый в области лидерства *Дуглас Макгрегор* назвал представления *авторитарного руководителя* о поведении работников и о том, как надо ими управлять, *теорией «X»*. Согласно теории “X”:

1. Люди изначально не любят работать и при любой возможности избегают работы;

2. У людей нет честолюбия, и они стремятся избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;

3. Больше всего люди хотят защищенности;

4. Чтобы заставить людей работать, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Аналогичные представления *демократического руководителя* о работниках *Д. Макгрегор* назвал *теорией «Y»*, согласно которой:

1. Труд – естественная потребность человека. Если условия труда благоприятны, то люди будут стремиться взять на себя ответственность за выполнение работы;

2. Если люди разделяют цели организации, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;

3. Степень приобщения человека к целям организации зависит от вознаграждения, получаемого за достижение этих целей;

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал человека в организации используется лишь частично.

*Ренсис Ликерт* из Мичиганского университета разработал альтернативную систему классификации стилей лидерства. Им были выделены две категории

лидеров: *лидеры, ориентированные на работников, и лидеры, ориентированные на работу*. Руководитель, сосредоточенный на работе, основное внимание уделяет решению производственных вопросов, организации работы коллектива. Руководитель, сосредоточенный на работниках, основное внимание уделяет совершенствованию отношений в коллективе, позволяет работникам участвовать в принятии решений, избегая чрезмерного контроля.

Р. Ликерт предложил *четыре базовых системы стилей лидерства*. Он утверждал, что в континууме стилей руководства есть промежуточные варианты. Эти системы характеризуются различной степенью авторитарного и демократичного стилей.

Р. Ликерт описывает руководителей, относящихся к системе 1, как *эксплуаторско-авторитарных*. Эти руководители имеют характеристики чистого автократа. Система 2 называется *благосклонно-авторитарной*. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях — наказанием. Руководители системы 3, называемой *консультативной*, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными. Система 4 подразумевает *групповые решения* и участие работников в принятии решений. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений децентрализовано.

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуаторско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

«Управленческая решетка» Роберта Блейка и Джейн Моутон получила наибольшую популярность среди поведенческих концепций лидерства. «Решетка» или «сетка» представляет собой матрицу, образованную пересечением двух переменных лидерского поведения: по горизонтали – степень учета интересов производства; по вертикали – степень учета интересов людей (рис. 9.1).

Р. Блейк и Дж. Моутон выделяют *пять стилей лидерства*:

*Стиль 1.1* – минимальная забота о производстве и о нуждах работников. Руководитель прилагает минимальные усилия, которые требуются для того, чтобы сохранить свое место в организации. Такой стиль, например, может иметь место в случаях, когда предприятие закрывается или руководитель уходит на пенсию.

*Стиль 1.9* – руководитель основное внимание уделяет установлению хороших, теплых отношений в коллективе, но мало заботится об

эффективности производства. Этот стиль управления может быть эффективным в коллективе с высокой мотивацией к работе, в творческих коллективах. Руководителю, практикующему такой стиль лидерства, может потребоваться обучение в сферах принятия решений, планирования, организации, контроля.



Рис. 9.1. «Управленческая решетка» Р. Блейка и Дж. Моутон

*Стиль 9.1* – руководитель отдает приоритет решению производственных вопросов, максимизации производственных результатов, заботится об эффективном выполнении работы, но его не интересует морально-психологический климат в коллективе, потребности подчиненных. Этот стиль может быть эффективным в условиях чрезвычайных обстоятельств (аварии, стихийные бедствия), на начальных стадиях организации производства. В случае преобладания у менеджера этого стиля ему следует больше внимания уделять обучению в сферах управления персоналом, мотивации и коммуникации.

*Стиль 5.5* – руководитель в равной степени уделяет внимание интересам производства и коллектива, старается занять позицию «золотой середины», компромисса между стилями 1.9. и 9.1.

*Стиль 9.9* – оптимальный стиль управления, сочетающий эффективное управление производством и отношениями в коллективе.

### 3. Ситуационные теории лидерства

*Модель лидерства Фреда Фидлера.* В рамках этой модели выделяются три ситуационных фактора, влияющих на поведение руководителя:



- Отношения между руководителем и подчиненными с точки зрения лояльности, доверительности, уважения подчиненных по отношению к лидеру, признания лидера подчиненными;

- Структурированность работы, определяемая четкостью и ясностью формулировки задания, выдаваемого работнику, привычностью работы для исполнителя, возможностью использования разных способов и путей достижения цели;

- Уровень формальной должностной власти лидера по отношению к подчиненным.

Ф. Фидлер считает, что, хотя каждой ситуации соответствует свой стиль лидерства, обычный стиль того или иного руководителя остается относительно постоянным. Ф. Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль лидерства к ситуации, и предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к его стабильному стилю лидерства. Это обеспечит надлежащий баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя.

Ф. Фидлер соглашается с Р. Ликертом о существовании двух базовых стилей лидерства – ориентированного на работу и на отношения с людьми.

Три ситуационные переменные в сочетании с двумя их возможными значениями дают восемь типов ситуаций (табл. 9.2).

Таблица 9.2

Ситуационная модель лидерства Ф. Фидлера

Лидерская переменная	Ситуация							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Отношения между руководителем и подчиненными</b>	хорошие	хорошие	хорошие	хорошие	плохие	плохие	плохие	плохие
<b>Структурированность работы</b>	высокая	высокая	низкая	низкая	высокая	высокая	низкая	низкая
<b>Должностная власть руководителя</b>	сильная	слабая	сильная	слабая	сильная	слабая	сильная	слабая
<b>Наиболее эффективный стиль лидерства</b>	Стиль, ориентированный на работу			Стиль, ориентированный на отношения в коллективе				Стиль, ориентированный на работу

Потенциальные преимущества стиля лидерства, ориентированного на работу, – это быстрота принятия решений и строгий контроль за работой подчиненных. В ситуации 1 отношения между руководителем и подчиненными

хорошие, поэтому руководителю не нужно тратить много времени на поддержание отношений, а подчиненные не пытаются обойти систему контроля. Поскольку задача четко сформулирована, подчиненные не нуждаются в помощи руководителя.

В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что исполнители наверняка будут сопротивляться всякому влиянию. Поэтому здесь самым эффективным окажется авторитарный стиль, так как он максимизирует прямой контроль руководителя.

Стиль лидерства, ориентированный на человеческие отношения, по мнению Ф. Фидлера, наиболее эффективен в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, в которых у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество подчиненных. Но в противоположность ситуации 8 здесь подчиненные не ищут любого повода для неповиновения.

Модель Ф. Фидлера позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации ситуацией, а также подсказывает путь изменения ситуации, если по каким-либо причинам нельзя сменить руководителя.

*Модель лидерства Пола Херси и Кена Бланишара* определяет эффективные стили лидерства в зависимости от «зрелости» подчиненных. «Зрелость» отдельных людей и групп определяется их профессиональными знаниями, опытом, навыками и способностями, а также способностью нести ответственность за свои действия и желанием достигнуть поставленной цели. «Зрелость» не является постоянным качеством человека или коллектива, а скорее характеристикой конкретной ситуации. В зависимости от выполняемой задачи отдельные люди и коллективы могут проявлять различный уровень «зрелости». Руководитель может менять свое поведение в зависимости от «зрелости» лица или группы лиц. Авторы модели выделяют четыре уровня «зрелости» подчиненных и, соответственно, четыре лидерских стиля (рис. 9.2).

*Стиль S 1 (указывающий стиль)* требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на работу и малую – на человеческие отношения. Этот стиль используется в отношении подчиненных с низким уровнем «зрелости», не способных и не желающих нести ответственность за выполнение задачи и требующих строгого контроля за работой со стороны руководителя и четких инструкций по ее выполнению.

*Стиль S 2 (убеждающий стиль)* требует равной высокой ориентированности руководителя на работу и на отношения в коллективе. В этой ситуации подчиненные желают принять ответственность за выполнение работы, но не могут, так как обладают недостаточным уровнем профессиональной «зрелости». Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на работу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно ее выполнения. В то же время руководитель поддерживает их желание выполнять задание под свою ответственность.

*Стиль S 3 (участвующий стиль)* характеризуется относительно высокой степенью профессиональной «зрелости» подчиненных, но низкой мотивацией нести ответственность за выполнение работы. Руководитель предоставляет подчиненным возможность участвовать в принятии решений, не давая жестких

указаний, сочетая низкую степень ориентированности на задачу с высокой степенью ориентированности на человеческие отношения.

*Стиль S 4 (делегирующий стиль)* характеризуется высокой степенью «зрелости» подчиненных, как в профессиональном плане, так и с точки зрения желания нести ответственность за выполнение задания. Поведение руководителя сочетает низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Руководитель позволяет подчиненным действовать самостоятельно, так как им не нужны ни психологическая поддержка, ни указания по работе.

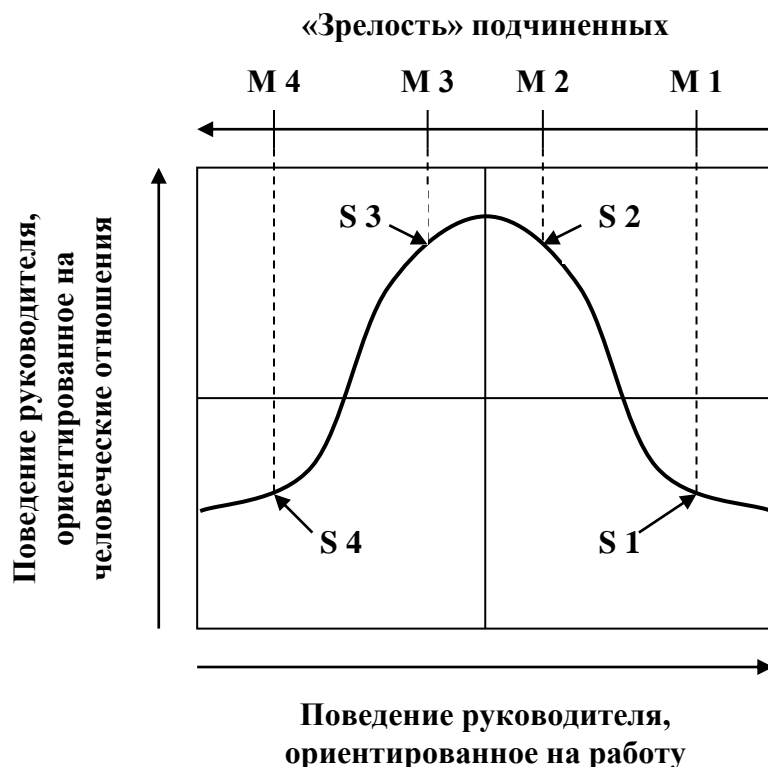


Рис. 9.2. Модель лидерства П. Херси и К. Бланшара

*Модель принятия решений о стиле лидерства Виктора Врума, Филиппа Йеттона и Артура Джаго* предполагает наличие пяти стилей лидерства (рис. 9.3):

*Стиль А 1:* Руководитель решает проблему сам, принимает решение, используя имеющуюся у него на данный момент информацию.

*Стиль А 2:* Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных, не вводя их в существо проблемы, а затем сам принимает решение. Роль подчиненных ограничивается предоставлением необходимой информации руководителю, а не поиском и оценкой альтернативных решений.

*Стиль С 1:* Руководитель излагает существо проблемы индивидуально тем подчиненным, кого эта проблема касается, выслушивая их идеи и предложения по решению проблемы, не собирая подчиненных в группу. Затем руководитель



1. Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения по сравнению с другим?
2. Располагает ли руководитель достаточной информацией, чтобы принять качественное решение?
3. Структурирована ли проблема?
4. Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения?
5. Если бы руководителю нужно было принимать решение самостоятельно, есть ли у него достаточная уверенность в том, что оно будет поддержано подчиненными?
6. Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будут способствовать, решив проблему?
7. Не чревато ли выбранное решение конфликтом между подчиненными? Чтобы определить, какой из пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует «дерево решений» (рис. 9.3).

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Что такое лидерство? В чем отличие между формальным и неформальным лидерством?
2. Какие три подхода к изучению лидерства вы знаете?
3. Какова основная идея теории лидерских качеств?
4. Какие группы лидерских качеств выделяют у эффективного лидера Р. Стогдилл и У. Беннис?
5. Какие недостатки существуют у теории лидерских качеств?
6. В чем состоит сущность поведенческого подхода к изучению лидерства? Каковы недостатки этого подхода?
7. Какова основная идея ситуационного подхода к изучению лидерства? Какие ситуационные переменные влияют на эффективность лидерства?
8. Что такое стиль лидерства?
9. Какие три стиля лидерства по К. Левину вы знаете? Дайте их характеристику.
10. Какой стиль лидерства лично вы предпочитаете? Обоснуйте ответ.
11. В чем суть теории «Х» и «У» Д. Макгрегора?
12. Какие категории лидеров выделяет Р. Ликерт?
13. Как строится «управленческая решетка» Р. Блейка и Дж. Моутон?
14. Дайте характеристику пяти крайним стилям лидерства в «управленческой решетке». Какие можно высказать рекомендации руководителям, исповедующим каждый из этих стилей?
15. Расскажите о ситуационной модели лидерства Ф. Фидлера.
16. Расскажите о модели лидерства П. Херси и К. Бланшара. Что такое «зрелость» подчиненных? Дайте характеристику четырем стилям лидерства в этой модели, изобразив соответствующую матрицу.

17. Какие стили лидерства выделяются в модели принятия решений В. Врума и Ф. Йеттона? В чем их различия?

18. Какова методика выбора того или иного стиля лидерства в модели Врума-Йеттона?

## Тема 10. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Понятие о методах управления. Административные (организационно-распорядительные) методы управления
2. Экономические методы управления
3. Социально-психологические методы управления
4. Социальная ответственность и этика менеджмента

1. Понятие о методах управления. Административные (организационно-распорядительные) методы управления

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов управления. *Метод управления* – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их *направленность, содержание и организационную форму*. Все методы управления можно разделить на три группы: административные, экономические и социально-психологические.

*Административные методы управления* предполагают прямое воздействие на управляемый объект и поведение исполнителя через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины, координацию действий подчиненных. Их объективной основой выступает *власть руководителя*, его права, обязанности и ответственность. Через административные методы управления получают свое выражение функции должностных лиц всех уровней управления, которые предусмотрены правовыми актами, положениями, инструкциями. Организационно-распорядительные методы отличает от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.

Административные методы способствуют, с одной стороны, оперативному воздействию на производственный процесс, а с другой – принятию перспективных решений по совершенствованию системы производства и управления.

Административные методы управления делятся на *три группы*: организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные.

*Организационно-стабилизирующие методы* реализуются посредством организационного регламентирования, нормирования, инструктирования.

*Организационное регламентирование* носит характер правового регулирования системы управления предприятием. Посредством его разрабатываются устав предприятия, схема организационной структуры управления, положения о линейных и функциональных подразделениях, должностные инструкции.

*Нормирование* является более гибкой формой организационного воздействия. Посредством его устанавливаются нормы и правила действия и взаимодействия подразделений организаций. Нормами должны быть охвачены все сферы деятельности предприятия (нормы времени, выработки, численности, снабжения, качества, материального стимулирования и т.д.).

*Инструктирование* – это наиболее мягкий способ организационного воздействия, задачами которого является знакомство с условиями производства, консультации по выполнению конкретных видов работ, обеспечение информацией. Его виды: ознакомление, объяснение, совет, предостережение. Инструктирование может иметь коллективную форму или форму индивидуальных контактов.

*Распорядительные методы* реализуются посредством приказов, распоряжений, указаний.

*Приказ* – это документ, содержащий требование линейного руководителя к конкретному подчиненному или коллективу выполнить определенную задачу или закрепляющий организационные отношения в определенной области.

*Распоряжение* – это письменно оформленное требование функционального руководителя по решению отдельных вопросов, издаваемое, как правило, на основе приказа руководителя организации.

*Устные указания* применяются всеми руководителями, но чаще руководителями низовых звеньев.

Приказы и распоряжения могут быть *двух видов*:

- с обязательным выполнением указаний в предписанный срок;
- определяющие действия в определенной ситуации или при стечении определенных обстоятельств.

*Дисциплинарные методы* управления предполагают обеспечение соблюдения всеми работниками организации дисциплины труда, определяемой правилами внутреннего трудового распорядка. Дисциплинарное воздействие заключается в поощрении работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности и наложении дисциплинарных взысканий на работников, совершивших дисциплинарный проступок. *Виды поощрений*: объявление благодарности, выплата премии, награждение ценным подарком, почетной грамотой, представление к званию лучшего по профессии, занесение на Доску почета. *Виды взысканий*: замечание, выговор, увольнение.

## **2. Экономические методы управления**

*Экономические методы* управления представляют собой экономические рычаги, стимулы и инструменты, с помощью которых осуществляется воздействие на экономическую сферу деятельности предприятия. К ним

относятся: коммерческий расчет, материальное стимулирование, ценообразование, финансирование, предоставление экономической самостоятельности хозяйственным подразделениям в распоряжении фондами. В отличие от административных методов, экономические методы управления предполагают не прямое, а косвенное воздействие на объект управления. Поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Суть *коммерческого расчета* заключается в соизмерении затрат и результатов хозяйственной деятельности, в возмещении всех затрат предприятия за счет собственных доходов и обеспечение устойчивой прибыли предприятия. К числу рычагов и инструментов коммерческого расчета относятся ценообразование и регулирование издержек производства. В отношении снижения издержек производства наибольшее внимание уделяется совершенствованию технологического процесса, материально-технического снабжения, организации выпуска новой продукции, обеспечению роста производительности труда, снижению накладных расходов. На реализацию принципов коммерческого расчета оказывают влияние конкретные условия хозяйственной деятельности, характер выпускаемой продукции, масштабы экономических связей между предприятиями.

В крупных организациях, имеющих децентрализованную структуру управления и развитые внутривозрастные связи между подразделениями (бизнес-группы, холдинги), применяется *внутрифирменный (внутрипроизводственный) расчет*. Сущность внутрифирменного расчета заключается в предоставлении оперативной самостоятельности предприятиям, производственным подразделениям и филиалам компании. Хозяйственные отношения между отдельными подразделениями крупной корпорации строятся на основе *условно-расчетных (трансфертных) цен*, по которым ведутся расчеты лишь в границах фирмы. Кроме того, могут устанавливаться платежи и отчисления дочерних предприятий в пользу материнской компании за реализацию ею тех или иных общекорпоративных функций, которые оказывают влияние на предпринимательскую деятельность и играют роль регуляторов затрат. Все расчеты хозяйственных подразделений проводятся через центральную бухгалтерию. Перед головной компанией подразделения отчитываются по показателям рентабельности и доли рынка.

*Система материального стимулирования* – это совокупность мер, направленных на рост заинтересованности коллектива и каждого работника в осуществлении целей предприятия, в развитии производства и роста его эффективности. Формы материального стимулирования: премии, доплаты, материальная помощь, ссуды работникам под льготный процент, оплата проезда сотрудников до места работы и обратно, предоставление путевок, бесплатное питание, добровольное медицинское и пенсионное страхование работников, система участия персонала в прибылях компании и др.

*Финансовая политика фирмы* включает определение источников финансовых ресурсов и их распределение между подразделениями предприятия, формирование механизмов распределения прибыли,



финансирования и кредитования различных подразделений, определение характера внутрифирменных финансовых операций.

### 3. Социально-психологические методы управления

Главная цель применения социально-психологических методов управления – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться организационные и экономические задачи. Социально-психологические методы управления делятся на социальные и психологические. *Социальные методы управления* – это конкретные способы и приемы воздействия на процесс формирования и развития коллектива, на социальные процессы, протекающие внутри него. К социальным методам управления относятся методы социологических исследований, социального регулирования, социального нормирования, морального стимулирования и социального планирования.

*Методы социологических исследований* позволяют собирать социальную информацию о потребностях и интересах людей, характере взаимоотношений в группах, восприимчивости форм и методов стимулирования в коллективе. К этим методам относятся: интервьюирование, анкетирование, анализ документов, составление структурных карт, наблюдение и социальный эксперимент.

*Интервьюирование* – это устный сбор сведений о характеристиках коллектива или об отдельных работниках.

*Анкетирование* – это письменный сбор данных с помощью опросных листов (анкет). Вопросы в анкете могут быть открытые и закрытые. *Открытые вопросы* предполагают ответ в произвольной форме, развернуто и подробно. *Закрытые вопросы* – это вопросы, на которые ответ может быть либо дан в виде «да», «нет», «не знаю», либо выбран из предлагаемого перечня возможных ответов. Открытые вопросы целесообразно применять в случае большой неопределенности проблемы. Их недостатком является возможное большое разнообразие и произвольная форма ответов, что существенно затрудняет обработку анкет. Закрытые вопросы целесообразно использовать при наличии нескольких достаточно четко определенных альтернативных вариантов.

*Анализу* могут подвергаться плановые и отчетные документы о производственном процессе, конечных результатах работы, а также автобиографии, характеристики, личные дела работников и другие документы, относящиеся к деятельности коллектива или отдельного сотрудника. Изучение документов позволяет глубже проникнуть в социально-психологическую структуру коллектива, шире представить взаимоотношения в коллективе, тенденции их развития.

*Структурные карты (социограммы)* – это графический метод, позволяющий представить социально-психологические отношения между сотрудниками в коллективе с точки зрения симпатии, антипатии, лидерства.

*Социальный эксперимент* – это метод, основанный на создании специальных условий для работы коллектива, в целях изучения влияния этих

условий на производственные показатели его работы. Социальный эксперимент предполагает формирование контрольной и экспериментальной групп. Изучаемые производственные факторы влияют лишь на экспериментальную группу. В зависимости от различий в поведении и производственных результатах экспериментальной и контрольной групп делаются выводы о степени влияния определенных факторов на работу экспериментальной группы.

*Методы социального регулирования* направлены на рост производственной активности и обеспечение социальной приемственности. Они включают обмен опытом, новаторство, критику, воспитание, убеждение, проведение различных праздников, чествований ветеранов, торжественных собраний, конкурсов, смотров и т.д.

*Методы социального нормирования* предполагают установление норм морали и этики поведения в трудовом коллективе.

*Методы морального стимулирования* используются для поощрения коллективов и отдельных работников за выполнение и перевыполнение плановых заданий, за достижение высоких трудовых результатов (объявление благодарности, награждение почетными грамотами, орденами, медалями, присвоение почетных званий, занесение на доску почета и т.д.).

*Социальное планирование* выступает в качестве неотъемлемого элемента планирования социально-экономического развития предприятия. Показатели плана социального развития должны быть согласованы с планом технического развития производства и повышения его эффективности, внедрением прогрессивной технологии, планом по труду и заработной плате.

*Психологические методы управления* – это способы регулирования межличностных отношений путем создания в коллективе оптимального психологического климата. К ним относятся:

- Комплектование малых групп с учетом психологической совместимости работников, их симпатий и антипатий.

- Методы гуманизации труда предполагают исследование психологического влияния на производительность труда работников цветового оформления помещения и рабочего места, музыки, монотонности труда в целях использования результатов исследования в производственном процессе.

- Психологическое побуждение (мотивация) работников к труду за счет повышения престижа профессии, повышения привлекательности труда, убеждения в наличии перспектив продвижения по службе.

- Методы профессионального отбора, профориентации, психологического консультирования и обучения кадров в целях обеспечения соответствия психологических характеристик человека выполняемой работе.

Используя в управлении социально-психологические методы, необходимо помнить, что их следует применять только *в комплексе* с административными и экономическими методами, что дает возможность добиться оптимальной работы системы управления.

#### 4. Социальная ответственность и этика менеджмента

Организация является частью среды, состоящей из поставщиков, потребителей, государственных органов, общественных организаций, средств массовой информации и т.д. Поэтому она находится в прямой зависимости от этой среды и должна наряду с обеспечением своих интересов (увеличение прибыли, выполнение плана и т.д.) удовлетворять интересы субъектов внешней среды. Организации несут ответственность перед обществом за его состояние, благополучие, что требует от них направления части ресурсов и усилий по социальным каналам. Сферами ответственности организации являются: защита окружающей природной среды, образование, здравоохранение, культура, обеспечение безопасности, защита прав потребителей и т.п.

Необходимо разграничивать социальную и юридическую ответственность. Под *юридической ответственностью* понимают ответственность за исполнение законов, подзаконных нормативных актов, норм государственного регулирования деятельности организации (соблюдение налогового, таможенного, трудового, земельного, природоохранного, финансового законодательства и др.). Она носит обязательный характер. *Социальная ответственность* лежит вне или сверх юридической ответственности и носит добровольный характер (пожертвования в благотворительные фонды, помощь учреждениям социальной сферы, принятие на себя дополнительных экологических обязательств, участие в уборке и озеленении территории, добровольное изъятие из продажи потенциально опасных товаров и др.).

Существуют следующие *аргументы в пользу социальной ответственности*:

1. *Благоприятные долгосрочные перспективы для бизнеса.* Действия предприятий, улучшающие жизнь местного населения, соответствуют их интересам, поскольку в обществе, более благоприятном с социальной точки зрения, благоприятнее условия и для деятельности бизнеса. Даже если краткосрочные издержки в связи с социальным действием высоки, в долгосрочной перспективе они могут стимулировать прибыль, поскольку у потребителей и общества в целом формируется более привлекательный образ предприятия.

2. *Соответствие реальных социальных действий предприятия ожиданиям общества в отношении социальной ответственности.*

3. *Наличие у бизнеса значительных финансовых, материальных и кадровых ресурсов* для оказания помощи государственным и муниципальным органам в решении социальных проблем.

4. *Моральное обязательство* предприятия как субъекта общества вести себя социально ответственно.

*Аргументы против социальной ответственности:*

1. *Нарушение принципа максимизации прибыли* при направлении части ресурсов на социальные нужды.

2. *Необязательный характер социальной ответственности.*

3. *Недостаточная квалификация персонала* предприятий в решении специфических социальных вопросов (образования, здравоохранения, культуры и др.).

*Этика* – это комплекс принципов, определяющих благоприятное или неблагоприятное поведение человека или организации. В основе этики лежат этические нормы, соблюдения которых организация требует от своих сотрудников. К числу нарушений корпоративной этики можно отнести взятки, использование средств организации в личных целях, ведение личных телефонных разговоров со служебного телефона, подделку документов, несоблюдение норм безопасности продукции и требований охраны труда, раскрытие секретов фирмы, обман покупателей и т.д.

*Меры по обеспечению соблюдения корпоративной этики:*

- Разработка нормативов этичного поведения и доведение их до работников при поступлении на работу.
- Создание комитетов по этике или введение должности менеджера по этике.
- Разработка комплекса мероприятий по формированию благоприятного имиджа организации во внешней среде, составление отчетов о социальном влиянии организации на внешнюю среду.
- Обучение сотрудников этичному поведению на специальных курсах.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Какое место занимают методы управления в системе управления предприятием?
2. Что такое метод управления? Чем характеризуется любой метод управления?
3. В чем состоит сущность административных методов управления? В чем их принципиальное отличие от экономических методов?
4. Совокупностью каких элементов можно представить административные методы управления?
5. На какие три группы делятся административные методы?
6. Расскажите об организационно-стабилизирующих методах управления. В чем сущность организационного регламентирования, нормирования и инструктирования?
7. Приведите примеры экономических нормативов, видов инструктажа.
8. Расскажите о распорядительных методах управления. В чем разница между приказом и распоряжением? Приведите примеры приказов и распоряжений руководителей.
9. Расскажите о дисциплинарных методах управления. Назовите виды дисциплинарных поощрений и взысканий.
10. В чем сущность экономических методов управления? Что входит в их состав?
11. В чем сущность коммерческого расчета?

12. Что такое внутрифирменный расчет? Какую роль играют трансфертные цены в крупной корпорации?
13. Какие формы материального стимулирования вы знаете?
14. В чем сущность социальных методов управления? Какие методы управления относятся к категории социальных?
15. Расскажите о методах социологических исследований: интервьюирование и анкетирование. В чем разница между закрытыми и открытыми вопросами анкет?
16. Какие документы могут подвергаться социальному анализу? В чем сущность составления структурных карт и социального эксперимента?
17. Расскажите о методах социального нормирования, морального стимулирования и социального планирования.
18. Какие психологические методы управления вы знаете?
19. В чем отличие между социальной и юридической ответственностью?
20. Почему в современных условиях важна социальная ответственность бизнеса? В чем конкретно она может проявляться?
21. Перечислите аргументы в пользу и против социальной ответственности бизнеса.
22. Что такое управленческая этика? Приведите примеры ее нарушения.
23. Назовите возможные меры по обеспечению соблюдения корпоративной этики.

## **Тема 11. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**

### **1. Понятие конфликта. Причины конфликтов в организациях.**

#### **Типы конфликтов**

### **2. Модель процесса конфликта. Методы управления конфликтом**

### **1. Понятие конфликта. Причины конфликтов в организациях.**

#### **Типы конфликтов**

Взаимодействие людей в организации может быть как кооперативным, так и конфликтным. *Конфликт* (от лат. *conflictus* – столкновение) – это противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Нигде конфликты не проявляются столь очевидно, как в мире бизнеса (конфликты между компаниями, ассоциациями предпринимателей, внутрифирменные конфликты).

В ранних трудах по управлению конфликты рассматривались как исключительно негативное явление, предлагались меры по полному устранению конфликтов из жизни организации. Однако сегодняшние исследователи отмечают не только *негативные, но и положительные последствия конфликта*, признают, что полное отсутствие конфликтов в организации – не только невозможное явление, но и нежелательное. Роль

конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют. К числу положительных или функциональных последствий конфликта можно отнести выявление разнообразных точек зрения, дополнительной информации по проблеме, выработка компромиссного решения, учитывающего различные факторы. Однако отдельные, чаще всего межличностные конфликты носят отрицательный характер. Различия в профессиональной подготовке, жизненном опыте, темпераменте, оценках и взглядах людей часто приводят к конфликтам, при которых интересы дела отходят на задний план, все мысли конфликтующих направлены на борьбу, которая становится самоцелью. Таким образом, конфликт может быть *функциональным*, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и *дисфункциональным*, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива.

Каждый конфликт имеет свою причину, источник возникновения. Можно выделить следующие *причины конфликтов в организациях*:

1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных работников и коллективов. Например, целью отдела маркетинга может быть обновление и расширение номенклатуры продукции, а целью производственных подразделений – ее стабильность.

2. Нечеткое разделение прав и обязанностей руководителя и работника, нарушение принципа единоначалия, в результате которого у подчиненного может не хватать сил и времени на выполнение указаний всех руководителей.

3. Ограниченность материальных, кадровых и финансовых ресурсов в организации. Выделение большей доли ресурсов одним означает недополучение их другими членами коллектива, что вызывает недовольство и приводит к конфликтам.

4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки менеджера или подчиненного. В результате ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

5. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная похвала других сотрудников.

6. Противоречие между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.

7. Взаимозависимость людей и структурных подразделений организации в выполнении собственных задач. Например, работа цеха зависит от снабжения сырьем и материалами, а работа отдела снабжения – от выделяемых финансовых ресурсов, наличие которых, в свою очередь, зависит от работы отдела сбыта. Сбой на каком-либо участке производственной цепи порождает конфликты между всеми взаимозависимыми подразделениями.

8. Завышенные нормы выработки, чрезмерная нагрузка работника.

9. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте, темпераменте, социальном положении людей увеличивают вероятность возникновения конфликта.

10. Неопределенность перспектив должностного роста для сотрудника.

11. Неблагоприятные условия труда (шум, высокая или низкая температура, неудачная планировка рабочего места) и т.д.

Выделяют следующие *типы конфликтов*:

*Внутриличностный конфликт* возникает тогда, когда к работнику предъявляются противоречивые, взаимоисключающие требования. Например, заведующий магазином может потребовать, чтобы продавец все время работал с покупателями, а позже выразить недовольство тем, что продавец слишком много времени тратит на покупателей и не занимается рассортировкой товара.

Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку, а также может возникнуть в ситуации, когда цель или способы ее достижения вступают в противоречие с ценностями и нравственными принципами личности. Например, для развития бизнеса предприниматель вынужден дать взятку чиновнику местной администрации. Переживаемое человеком при внутриличностном конфликте эмоциональное состояние, раздражительность формируют почву для межличностного конфликта.

*Межличностный конфликт* – это самый распространенный вид конфликтов. Этот конфликт может возникать между руководителями, борющимися за ограниченные ресурсы, а также между людьми с различными чертами характера, взглядами и ценностями, которые не в состоянии ладить друг с другом.

*Конфликт между личностью и группой* может возникать между руководителем и группой, членом группы и группой. В связи с тем, что группы устанавливают нормы поведения и выработки, может сложиться ситуация, когда поведение или позиция человека в группе вступит в противоречие с этими нормами, что чревато конфликтом. Например, коллектив считает, что необходимо снизить цену на продукцию, а один из сотрудников убежден, что этого делать нельзя, так как это приведет к уменьшению прибыли и потере фирмой репутации в глазах покупателей.

*Межгрупповой конфликт* – это конфликт между двумя или несколькими структурными подразделениями или неформальными группами в организации. Примерами таких конфликтов могут служить конфликты между профсоюзом и администрацией предприятия, между линейными и функциональными подразделениями.

По *направленности* конфликты бывают двух видов:

- вертикальный конфликт – это конфликт между лицами, находящимися в подчинении друг у друга;
- горизонтальный конфликт – это конфликт между равными по статусу сотрудниками, не находящимися в подчиненном отношении.

## **2. Модель процесса конфликта. Методы управления конфликтом**

Всякий конфликт развивается и протекает во времени, т.е. представляет собой процесс (рис. 11.1).

Наличие одного или нескольких источников конфликта увеличивает вероятность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Для начала конфликта необходим повод – *инцидент*, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта, так и независимо от их воли и желания, вследствие объективных обстоятельств или случайности. Даже при большой вероятности возникновения конфликта стороны могут не захотеть конфликтовать, поскольку понимают, что потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат на конфликт.

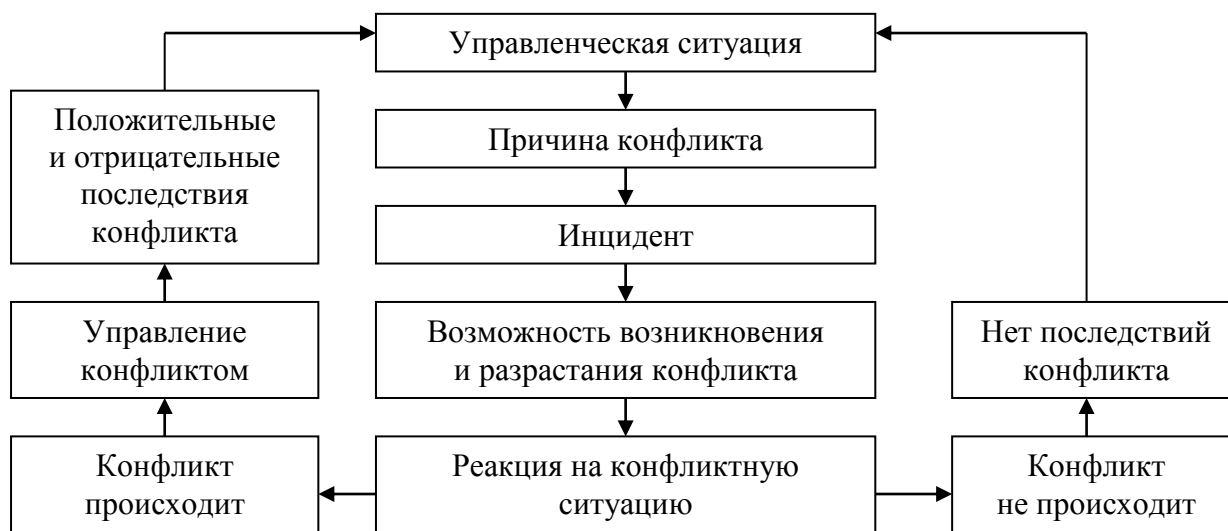


Рис. 11.1. Модель процесса конфликта

После возникновения конфликта им необходимо управлять. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, устранил причины будущих конфликтов или создаст их. *Разрешение конфликта возможно на двух уровнях:*

- частичное разрешение, когда исключается только конфликтное поведение, но не устраняются глубинные психологические причины конфликта;
- полное разрешение, когда конфликт разрешается и на уровне реального поведения, и на психологическом уровне.

Для успешного разрешения конфликтов руководителю необходимо:

- различать повод конфликта и его причины;
- определить предмет разногласий: производство либо личные взаимоотношения конфликтующих сторон;
- уяснить мотивы вступления людей в конфликт. Для этого нужно знать жизненный путь работников, их взгляды и убеждения, основные интересы;
- минимизировать число участников конфликта.



Все *методы управления конфликтом* можно разделить на две категории: структурные и межличностные. К *структурным методам*, призванным устранить причину конфликта, заложенную в самой системе управления, относятся:

1. *Четкое разъяснение требований к работе*. Руководитель доводит до подчиненных информацию об ожидаемых от них результатах труда, об их полномочиях и ответственности, об источниках важной для работников информации.

2. *Координация*, согласование целей потенциально конфликтных сторон на основе установления четкой иерархии полномочий и соблюдения принципа единоначалия.

3. *Интеграционные механизмы* – формирование межфункциональных групп, межотдельских совещаний и других промежуточных органов, координирующих и интегрирующих работу взаимозависимых подразделений, между которыми назрел конфликт.

4. *Установление общеорганизационных комплексных целей*, эффективное осуществление которых требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. В отличие от индивидуальных целей, которые преследует каждый сотрудник или подразделение и которые могут вступать в противоречие друг с другом, при постановке комплексных целей усилия потенциально конфликтующих сторон направляются на достижение общей цели, что предотвращает возникновение конфликта целей.

5. *Система вознаграждений в организации* должна быть такой, чтобы прежде всего поощрялись люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, оказывающие помощь другим, а не сотрудники и подразделения, стремящиеся к достижению исключительно индивидуальных целей.

Выделяют следующие *межличностные методы управления конфликтом*:

1. *Уклонение от конфликта*. В этом случае человек стремится выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не вступает в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Этот стиль выбирают в том случае, если предмет конфликта несущественен по сравнению с другими проблемами, нет сил и возможностей разрешить конфликт в свою пользу.

2. *Сглаживание конфликта* на основе уступок другой стороне, принятия ее точки зрения во имя сохранения благоприятных отношений между сторонами конфликта.

3. *Принуждение*. В этом случае одна из сторон конфликта пытается заставить другую сторону принять свою точку зрения, используя власть принуждения. Такой стиль может быть эффективен, если руководитель имеет большую власть над подчиненными, но при этом их инициатива подавляется, увеличивается вероятность принятия неверных решений, так как не предоставлены альтернативные варианты решения проблемы.

4. *Компромисс*. Этот стиль характеризуется взаимным принятием точек зрения каждой из сторон, но лишь до некоторой степени. Каждая из сторон идет на определенные уступки, в результате чего принимается решение,

которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон. Однако, если речь идет о важной проблеме, от правильности решения которой зависит успех дела, подобная уступчивость повышает вероятность принятия неверного решения.

*5. Решение проблемы.* Это совместная выработка решения, полностью удовлетворяющая интересы обеих сторон. Стороны признают различия во мнениях и готовы ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех. Тот, кто использует такой стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Что такое конфликт?
2. Какие положительные и отрицательные последствия конфликта можно выделить?
3. Назовите основные причины конфликтов в организациях.
4. Какие типы конфликтов в зависимости от характера конфликтующих сторон вы знаете? В каких случаях они возникают?
5. Охарактеризуйте модель процесса конфликта.
6. Какими путями можно разрешить конфликт?
7. Дайте характеристику структурным методам управления конфликтом.
8. Дайте характеристику межличностным методам управления конфликтом.

## **ЗАДАНИЯ И ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

### **Вариант № 1**

1. Составьте таблицу «Основные достижения школ менеджмента», содержащую следующие столбцы: наименование школы менеджмента, период развития школы, основные представители школы, достижения школы.

2. Опишите процедуру принятия конкретного управленческого решения на вашем (любом) предприятии (организации, учреждении) или из личной жизни. При этом попытайтесь соотнести реальные этапы этой процедуры с теоретическими этапами, рассмотренными в теме «Связующие процессы в управлении» настоящего учебного пособия. Проанализируйте проблемную ситуацию. Какие альтернативные варианты решения рассматриваются? Отдельно выделите цели, ограничения и критерии принятия решения. Каковы результаты реализации решения?

### **Вариант № 2**

1. Составьте таблицу «Содержательные и процессуальные модели мотивации», включающую следующие столбцы: наименование модели мотивации, разработчик модели, содержание модели, связь с другими моделями, недостатки (критика).

2. Изобразите организационную структуру управления вашего (любого) предприятия (организации, учреждения) или подразделения, четко выделив уровни управления, управленческие звенья (руководителей, структурные подразделения), линейные и функциональные связи. Проведите анализ этой структуры. Сформулируйте возможные предложения по перепроектированию структуры.

### **Вариант № 3**

1. Проведите анализ влияния факторов внешней среды на деятельность вашего (любого) предприятия (организации, учреждения). Оформите ответ в виде таблицы со столбцами: наименование фактора, степень и формы влияния на организацию. Отдельно рассмотрите влияние факторов прямого и косвенного воздействия. Максимально конкретизируйте ответ в привязке к реальной организации.

2. Разработайте примерную должностную инструкцию линейного или функционального менеджера. Характер его деятельности определите самостоятельно.

### **Вариант № 4**

1. Составьте анкету для изучения потребностей работников, социально-экономических проблем и психологического климата в трудовом коллективе.

Отдельно выделите цели анкетирования, сведения о респондентах, пояснения по ее заполнению. Предусмотрите как открытые, так и закрытые вопросы.

2. Опишите систему планирования и контроля на вашем (любом) предприятии (организации, учреждения) или в подразделении: структурные подразделения, занятые финансовым, производственным, маркетинговым планированием; их функции, права, обязанности и подчиненность; информационные потоки между этими подразделениями и другими управленческими звеньями; основные формы плановых и отчетных документов; система плановых нормативов и т.д.

### **Вариант № 5**

1. Опишите систему оплаты и стимулирования труда, используемую на вашем (любом) предприятии (организации, учреждении) или в подразделении. Приведите систему должностных окладов и тарифных ставок всего или части коллектива организации. Какова в организации система премирования (критерии премирования, размеры, периодичность выплаты премий)? Какие доплаты стимулирующего и компенсационного характера установлены в организации? Способствует система оплаты труда мотивации сотрудников к достижению целей предприятия (подразделения)? Какие методы нематериального стимулирования используются?

2. Опишите конкретный производственный конфликт, имеющий (имевший) место на вашем (любом) предприятии (организации, учреждении) или подразделении. Отдельно опишите стороны конфликта, ход его протекания, причины конфликта, его повод, методы разрешения конфликтной ситуации.

Контрольная работа выполняется в машинописном варианте на листах формата А4. На титульном листе необходимо указать фамилию и инициалы студента, группу, наименование дисциплины, номер варианта задания, фамилию и инициалы преподавателя, город выполнения и год сдачи работы. Текст вопросов необходимо продублировать в контрольной работе. План ответа не составляется. Ответы необходимо давать конкретно на заданные вопросы, не отвлекаясь на изложение теоретического материала: контрольная работа оценивается не по объему, а по содержанию. Все схемы и таблицы в контрольной работе должны иметь номер и наименование. На последнем листе контрольной работы необходимо привести список использованной литературы с обязательным указанием автора, наименования источника, города и года издания, страниц. Желательно использовать новые источники (не старше пяти лет). Контрольная работа должна быть сдана не позднее, чем за неделю до экзамена.

## ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Изд. 4-е, испр. и доп. – М. : Экономист, 2008. – 670 с.
2. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01095-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>
3. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – Изд. 8-е, испр. и доп. – М. : Новое знание, 2010. – 336 с.
4. Климович, Л.К. Основы менеджмента : учебник / Л.К. Климович. - 2-е изд., стер. - Минск : РИПО, 2015. - 279 с. : схем., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-985-503-494-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=463620>
5. Кравченко, А.И. История менеджмента [Текст]: учеб. пособие / А.И. Кравченко. – М. : Академ. проект, 2008. – 560 с.
6. Маслова, Е.Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 333 с. : табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02414-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452863>
7. Менеджмент: учебник / ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
8. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2009. – 701 с.
9. Переверзев, М.П. Менеджмент [Текст]: учебник / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 288 с., эл. опт. диск.
10. Прокопьев А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие для студентов заочной формы обучения направления 080200 «Менеджмент» / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2012. – 93 с.
11. Семенова, И.И. История менеджмента : учебное пособие / И.И. Семенова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 199 с. : схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01330-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115181>

Сорокин Антон Витальевич

## МЕНЕДЖМЕНТ

Основы менеджмента: Учебное пособие для студентов направлений «Менеджмент», «Экономика» и специальности «Экономика и бухгалтерский учет»

Подписано в печать 29.05.19. Формат 60x84 /16.

Усл. печ. л. 5,81. Тираж 50 экз. Заказ 191694. Рег. № 12.

Отпечатано в ИТО Рубцовского индустриального института  
658207, Рубцовск, ул. Тракторная, 2/6.