

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ,  
МОЛОДЕЖИ И СПОРТА УКРАИНЫ**

**ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

*Пилипенко С. Н.  
Горобинская М. В.*

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебное пособие  
для иностранных студентов**

**Харьков. Изд. ХНЭУ, 2012**

УДК [005+658](075.8)

ББК 65.290-2я73

ПЗ2

Рецензенты: докт. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента Харьковского института банковского дела Университета банковского дела Национального банка Украины *Доронин А. В.*; докт. фарм. наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга в фармации Национального фармацевтического университета *Мнушко З. Н.*

**Рекомендовано к изданию решением ученого совета Харьковского национального экономического университета.**

Протокол № 8 от 24.04.2012 г.

**Пилипенко С. Н.**

ПЗ2 Менеджмент : учебное пособие для иностранных студентов / С. Н. Пилипенко, М. В. Горобинская. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2012. – 152 с. (Русск. яз.)

Представлены теоретические основы менеджмента и практическое их использование в деятельности организации. В теоретической части освещены фундаментальные основы менеджмента. В практической части содержатся разнообразные по форме задания, а именно: тесты, ситуации и задачи, выполнение которых даст возможность осмыслить теоретический материал и закрепить его. Такое соединение теории и практики существенно повысит эффективность усвоения программного материала учебной дисциплины.

Рекомендовано для иностранных студентов направления подготовки 6.030509 "Учет и аудит".

**ISBN**

**УДК [005+658](075.8)  
ББК 65.290-2я73**

© Харьковский национальный  
экономический университет, 2012  
© Пилипенко С. Н.  
Горобинская М. В.  
2012

# Содержание

Введение	7
Модуль 1. Теоретические основы менеджмента, виды и содержание управленческой деятельности	10
Тема 1. Понятие и сущность менеджмента	10
1.1. Сущность менеджмента	11
1.2. Предмет, объект и методы исследования менеджмента	13
1.3. Организация как объект управления	16
1.4. Научные основы менеджмента	20
1.5. Развитие теории и практики менеджмента	22
Вопросы для самодиагностики	24
Тесты	25
Практические задания	26
Ситуационные задачи	27
Выводы	28
Тема 2. Планирование в организации	29
2.1. Функции как основная категория менеджмента	30
2.2. Сущность и принципы планирования	31
2.3. Стратегическое планирование как центральная часть стратегического управления	34
2.4. Миссия и цели организации	35
2.5. Планирование реализации стратегии	37
2.6. Бизнес планирование в организации	39
Вопросы для самодиагностики	40
Тесты	40
Практические задания	42
Ситуационные задачи	42
Выводы	43
Тема 3. Организация как функция управления	44
3.1. Сущность и особенности функции организации	45
3.2. Построение организации	46
3.3. Характеристика организационных структур управления	48
3.4. Ситуационные факторы и организационные структуры	53
3.5. Характеристика организационной деятельности	54

Вопросы для самодиагностики	55
Тесты	56
Практические задания	57
Ситуационные задачи	58
Выводы	58
Тема 4. Мотивация	59
4.1. Сущность и содержание мотивации	60
4.2. Характеристика мотивационного процесса	61
4.3. Содержательные теории мотивации	62
4.4. Процессуальные теории мотивации	65
4.5. Мотивационный механизм	66
4.6. Основные направления совершенствования мотивации труда	67
Вопросы для самодиагностики	68
Тесты	68
Практические задания	70
Ситуационные задачи	71
Выводы	71
Тема 5. Управленческий контроль	72
5.1. Сущность и содержание контроля	73
5.2. Виды контроля	74
5.3. Процесс контроля	76
5.4. Система управленческого контроля	79
5.5. Современные тенденции развития контроля	81
Вопросы для самодиагностики	83
Тесты	83
Практические задания	85
Ситуационные задачи	85
Выводы	86
Модуль 2. Обеспечение результатов управленческой деятельности	87
Тема 6. Принятие управленческих решений	87
6.1. Сущность решений в менеджменте	88
6.2. Классификация управленческих решений	90
6.3. Процесс принятия управленческих решений	91

6.4. Общая характеристика методов принятия и оптимизации управленческих решений	93
6.5. Методы моделирования и экспериментирования при принятии решений	95
6.6. Формы участия в процессе принятия управленческих решений	96
Вопросы для самодиагностики	98
Тесты	98
Практические задания	100
Ситуационные задачи	100
Выводы	102
Тема 7. Коммуникации в системе управления организацией.	103
7.1. Сущность коммуникаций	104
7.2. Коммуникационный процесс	106
7.3. Информационное и документальное обеспечение коммуникационного процесса	109
7.4. Коммуникации деловых партнеров	111
7.5. Пути преодоления барьеров эффективного обмена	112
Вопросы для самодиагностики	113
Тесты	114
Практические задания	115
Ситуационные задачи	116
Выводы	117
Тема 8. Лидерство	118
8.1. Сущность и основные принципы руководства в организации	120
8.2. Лидерство: природа и определение понятия	121
8.3. Типология стилей руководства.	123
8.4. Ситуационные подходы к эффективному лидерству	124
8.5. Конфликты и стрессы как объект руководства	126
8.6. Модель процесса конфликта	129
Вопросы для самодиагностики	131
Тесты	131
Практические задания	133
Ситуационные задачи	133

Выводы	135
Тема 9. Эффективность управления	135
9.1. Понятие об эффективности управления	137
9.2. Факторы эффективности в организации	139
9.3. Организационные изменения и организационное развитие как объект управления	140
9.4. Моделирование стратегических изменений	141
9.5. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям	143
Вопросы для самодиагностики	145
Тесты	145
Практические задания	146
Ситуационные задачи	147
Выводы	147
Использованная литература	149

# Введение

Современные условия реформирования экономики, ускорение изменений и усложнение внешней среды, в которой функционирует организация, высокий уровень неопределенности развития событий определяют значение эффективного управления. Актуальным является создание такой системы управления, которая направлена на обеспечение конкурентоспособности организации, устойчивого ее положения на рынке при использовании творческих способностей персонала организации, сотрудничества и партнерства. Использование основных принципов современного менеджмента позволяет построить рациональную организацию, уменьшить трудоемкость управленческой деятельности, оптимизировать аппарат управления, усилить влияние на результативность деятельности организации. Все это и определило структуру учебного пособия.

Учебная дисциплина "Менеджмент" относится к общепрофессиональным экономическим дисциплинам. Целью изучения дисциплины является формирование у будущих специалистов современного управленческого мышления и системы знаний в сфере управления, формирование умений и навыков анализа сложных процессов и явлений, протекающих в организации.

Предметом изучения учебной дисциплины являются теоретические основы управленческой деятельности, практика управления организацией, проектирование систем менеджмента (формирование взаимосвязанных и взаимодействующих управленческих рычагов, обеспечивающих управленческое влияние управляющей системы на управляемую).

Компетентности, которые формируются во время изучения дисциплины согласно Национальной рамке квалификации: способность систематизировать, обрабатывать и обобщать информацию, поступающую от объектов управления организации; способность применять специфические методы, процедуры и технологии в конкретных ситуациях в управлении; способность выработки миссии, целей и стратегии компании; анализировать взаимосвязанные показатели, выявлять влияние существенных факторов на динамику результатов управленческого цикла; способность качественного выполнения функций планирования, организации, мотивации, координации, контроля, проектирования работы и

построения организации; способность обоснованно принимать управленческие решения.

Данные компетентности формируются под воздействием: концептуальных знаний в области менеджмента; умений применять теории и концепции к решению проблем в организации; умения ситуационно выявлять причины, лежащие в основе возникшей ситуации, применять модели и управленческие технологии для проявления индивидуального, группового и организационного творчества; обладать системным взглядом на управление организацией; овладеть вербальными и невербальными средствами общения; умения конструктивно решать конфликты. Коммуникации в области профессиональной подготовки включают развитие способностей в области эффективной коммуникации; лидерского поведения; мотивирования; управления конфликтом; групповой работы и т. п. Автономность и ответственность, формирующие компетентности, предполагает самостоятельную работу, самообразование, самодиагностику, ответственность за управленческие действия и результаты деятельности.

С целью формирования профессиональных аналитических знаний, умений, аналитического мышления предполагается обеспечить студентов основными теоретическими положениями анализа управленческих явлений, развить присущие этому процессу умения и навыки, аналитическое мышление и творческий подход к делу, раскрыть особенности профессионального мировоззрения.

Компетентный менеджер должен не только демонстрировать образованность в вопросах аналитики, но и возможность качественно выполнять все профессиональные управленческие функции с учетом изменчивой рыночной среды. Поэтому цель обучения заключается в овладении особыми управленческими способностями, а достижение цели должно решаться с помощью комплексного применения различных форм, методов и приемов учебно-воспитательного процесса.

Структурно данное пособие содержит самостоятельные, но взаимосвязанные разделы, соответствующие модулям. Это – теоретические основы менеджмента, виды и содержание управленческой деятельности. В состав первого раздела входят понятие и сущность менеджмента, его роль в организации и методические основы; эволюция развития теории и практики менеджмента; особое внимание уделено основным

функциям управления, таким как планирование в организации, организации как функция управления, мотивации, управленческому контролю. Второй раздел посвящен характеристике технологии обеспечения функционирования организации, достижению необходимых результатов управленческой деятельности, раздел включает характеристику процесса и методов принятия управленческих решений; коммуникации в системе управления организацией, основы информационного и документационного обеспечения управления; лидерство, его природу, характеристику конфликтов и пути их преодоления; эффективность управления, факторы эффективности в организации; рассмотрены основы организационных изменений и их моделирование.

Учебное пособие содержит не только изложение соответствующих теорий и концепций, но и материал для практических занятий.

В каждой рассмотренной теме представлена цель, план изучения темы, ключевые понятия и термины. После изложения теоретического материала студентам предложены вопросы для самодиагностики, тесты, практические задания и ситуационные задачи. Они предназначены для закрепления материала и выработки умений и навыков осуществления соответствующих организационных процедур для подготовки к занятиям. В конце каждой темы представлены краткие выводы.

При подготовке учебного пособия были использованы материалы исследований отечественных и зарубежных ученых и специалистов, в том числе В. Василенко, О. Кузьмина, Н. Мартыненко, М. Мескона, А. Райченко, Р. Фатхутдинова и др.

# Модуль 1. Теоретические основы менеджмента, виды и содержание управленческой деятельности

## Тема 1. Понятие и сущность менеджмента

**Цель** – определение сущности и задач менеджмента, рассмотрение научных основ менеджмента, характеристика исторических этапов развития менеджмента, представление организации как объекта менеджмента.

### План

- 1.1. Сущность менеджмента.
- 1.2. Предмет, объект и методы исследования менеджмента.
- 1.3. Организация как объект управления.
- 1.4. Научные основы менеджмента.
- 1.5. Развитие теории и практики менеджмента.

Результатом изучения данной темы является формирование у студентов совокупности компетентностей: организационных, технологических, аналитических, плановых, научно-исследовательских. Изучив данную тему студент должен **знать**:

- сущность и роль менеджмента;
- основные категории менеджмента как науки;
- сущность и содержание основных законов менеджмента;
- понятие и сущность принципов менеджмента;
- сущность методов менеджмента и их классификацию;
- особенности использования методов менеджмента в рыночных отношениях;

- предпосылки возникновения современного менеджмента;
- разновидность и суть школ менеджмента;
- содержание подходов к развитию теории и практики менеджмента.

На основе приобретенных знаний студент должен **уметь**:

- доказать, что менеджмент – это наука, сочетающаяся с искусством управления на сложном пути достижения целей;
- охарактеризовать отличительные свойства субъекта и объекта менеджмента;

- объяснить, почему организации рассматриваются как сложные системы;
- адаптировать методы менеджмента для решения конкретного задания;
- выделять основные управленческие революции, школы и подходы, продемонстрировать знание их сути.

**Ключевые понятия и термины:** общее понятие управления, менеджмент, руководство, субъект и объект менеджмента, уровни управления, законы и закономерности управления, принципы и методы менеджмента, школы менеджмента, научная организация труда, современная парадигма управления.

### **1.1. Сущность менеджмента**

Управленческая деятельность – один из важнейших факторов функционирования и развития организаций в условиях рыночных отношений, она постоянно усложняется и совершенствуется. Совокупность видов управленческой деятельности, направленных на эффективное, результативное использование ресурсов для достижения определенных целей представляет собой менеджмент. Менеджмент следует рассматривать как самостоятельный вид управленческой деятельности, направленный на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей, путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов хозяйствования.

Понятие "менеджмент" широко трактуется в мировой литературе, поэтому единого его определения не может быть. Так в фундаментальном Оксфордском словаре английского языка менеджмент определяется как способ, манера общения с людьми; власть и искусство управления; особого рода умение и административные навыки. Первые три понятия указывают на содержание управленческой деятельности. Четвертое понятие выделяет некую организационную совокупность людей, осуществляющих управленческую деятельность. Обобщение современной литературы [1; 3; 4; 7; 12; 13; 18; 23] позволяет раскрыть сущность менеджмента, рассматривая его с разных точек зрения (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Подходы к определению понятия "менеджмент" [22]

Менеджмент можно характеризовать как:

1. Менеджмент как вид деятельности. Содержательная суть видов деятельности определяет категорию менеджмента – функции управления. Функции управления можно разделить на общие и конкретные. Общие функции раскрывают сущность управления. К ним относятся функции планирования, организации, учета и контроля, координации и регулирования, стимулирования. Эти функции образуют функциональные виды деятельности.

Конкретные функции управления содержат определенные работы, результаты которых изменяют состояние управляемых объектов. Их состав зависит от предприятия и его деятельности.

Синтез общих и конкретных функций управления приводит к технологическому разделению управленческого труда, т. е. делению деятельности на конкретные работы и операции. Технологическое разделение труда определяет особую категорию людей, осуществляющих процесс управления, – менеджеров. Менеджер – специалист, обладающий специальными знаниями и умениями, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области получения желаемых результатов.

2. Менеджмент как процесс деятельности. Процесс представляет собой совокупность последовательных управленческих действий, направленных на получение определенного результата.

3. Менеджмент как категория людей. В основе разделения менеджеров на категории находится технологическое разделение труда. По

содержанию работы выделяют три уровня менеджеров – высшего, среднего и низшего.

4. Менеджмент как структурный орган управления. Выполняя конкретную роль в процессах менеджмента, менеджеры создают структуру аппарата управления.

5. Менеджмент как наука и искусство. Менеджмент является наукой, которая имеет собственный предмет и объект исследования, специфические проблемы, методы и способы их решения, наличие системных и упорядоченных знаний. Менеджмент как искусство – это форма общественной практики людей, при помощи которой обеспечивается функционирование и развитие организации. Овладеть искусством управления можно только с помощью познания науки управления.

### **1.2. Предмет, объект и методы исследования менеджмента**

Объектом исследования науки менеджмент является хозяйственная деятельность организации в целом и ее конкретные сферы – производство, маркетинг, финансы, персонал и научная деятельность на разных этапах и ступенях развития. Объект управления всегда имеет конкретное значение, свои свойства и характеристики.

Субъектом управления выступает аппарат управления. Субъект управления должен иметь способности сознательно устанавливать цели, разрабатывать и выбирать приемы и способы достижения целей, осуществлять процесс управления, обеспечивать выполнение организацией ее основного предназначения.

Между объектом и субъектом устанавливаются определенные отношения, которые являются предметом исследования данной науки. Эти отношения определяют возможность вырабатывать управленческие команды и готовность эти команды выполнять. Наиболее распространенными являются отношения, возникающие при разделении и кооперации труда, найме рабочей силы, отношения координации, информации, дисциплины, инициативы, мотивации и др. Субъект управления имеет не только потребность осуществлять управление, но и наличие такой возможности – наличие необходимых каналов связи и передачи информации, доступность необходимой техники, наличие механизма мотивации.

Для осуществления управления в организации создается система управления, в которой можно выделить три подсистемы [1; 2]:

структурно-функциональная подсистема – совокупность органов управления, подразделений и сотрудников, выполняющих определенные функции и решающие поставленные задачи, а также наличие методов управленческого влияния;

информационно-поведенческая подсистема, которая через каналы связи объединяет цели организации, управленческую идеологию, интересы и поведенческие нормативы участников процесса управления;

подсистема саморазвития системы управления, которая характеризуется склонностью к самосовершенствованию, гибкостью и адаптивностью, ориентацией на нововведения, поиском прогрессивных идей и их внедрением в практику функционирования организации, что обеспечивает развитие системы управления на основе разработки программы перехода, распределения функций, корректировки деятельности.

В процессе управления используется множество разнообразных способов, подходов и приемов, которые позволяют упорядочить, направить и эффективно организовать выполнение функций менеджмента. В совокупности они выступают как методы менеджмента. Методы менеджмента служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил, приемов, подходов [1; 3; 4; 16; 25].

Основу системы методов составляет общенаучная методология, включающая системный, ситуационный, процессный подходы, моделирование, экспериментирование. Системный подход это способ упорядочения управленческих проблем, благодаря которому осуществляется структурирование, определение целей, установление взаимосвязей между разными элементами. Ситуационный подход – его центральным моментом является ситуация т. е. совокупность обстоятельств, которые влияют на организацию в данный период. Процессный подход позволяет рассматривать управление как серию непрерывных взаимосвязанных действий. При решении сложных проблем используется метод моделирования, в частности вербальные, графические, математические модели. Поиск научно обоснованных нововведений и изменений в системе управления проводится с использованием метода экспериментирования, в основе которого лежат принципы целенаправленности, научного обоснования направления достижения целей, чистоты эксперимента.

В менеджменте широко используются конкретные методы, такие как анализ и синтез, индукция и дедукция, аналогия, абстрагирование, конкретизация, а также графический, табличный, экспертных оценок.

Особое место занимают специфические методы. Они характеризуются разнообразием, сложностью решаемых задач. Классификация этих методов проводится по трем направлениям.

Первая группа методов связана с выполнением отдельных функций управления. Для функции планирования это методы экстраполяции, регрессионного анализа, моделирования и экспериментирования, мозговой атаки, факторного анализа, дерева решений. Для функции организации используют организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические методы. Для функции контроля – методы сбора, обработки, интеграции информации и другие. Для функции мотивации это все виды и формы стимулирования людей к труду: оплата труда, премиальные системы, участие в прибылях, обучение.

Ко второй группе относятся методы управления функциональными системами. Что связано с разделением труда по видам работ – производством, маркетингом, финансами, персоналом, инновации. Так в подсистеме "производство" используют методы контроля и анализа качества, функциональный анализ, планирование и контроль производства. В подсистеме "маркетинг" используют методы диагностики положения на рынке, анализ возможностей организации, В системе "персонал" это методы планирования рабочей силы, организации труда персонала, управления карьерой и другие.

К третьей группе относятся методы принятия управленческих решений – логические методы (сравнения, декомпозиции, группировки, выделения приоритетов); математические модели – линейное и динамическое программирование, теория массового обслуживания; эвристические методы – аналогии, инверсии, мозговой атаки, морфологического анализа.

При выборе метода необходимо исходить из его практической пригодности, стоимости работ, полученных результатов, их достоверности, стабильности решения, связи с другими методами.

Методы менеджмента призваны обеспечить высокую эффективность деятельности организации, ее слаженную работу, содействовать максимальной мобилизации творческой активности каждого работника,

обеспечивать своевременную и действенную ликвидацию отклонений от определенной программы.

### **1.3. Организация как объект управления**

Объектом управления для менеджера любого уровня выступает организация в какой-либо ее конкретной форме. Мескон М. Х. выделяет три обязательных требования, которым должна отвечать группа, считающаяся организацией:

1. Наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы.

2. Наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую все члены группы.

3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Исходя из названных требований, в работе Мескона М. Х. приведено следующее определение организации. Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Это социальный институт, которыми могут быть предприятие, фирма, общественная организация. Основными составляющими любой организации являются люди; задачи, для решения которых создается организация; управление, которое формирует, мобилизует и направляет движение организации для решения ее задач.

Важнейшим фактором повышения результативности менеджмента является разделение труда, то есть специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности, разграничении полномочий, прав обязанностей и ответственности. Выделяют такие виды разделения труда:

1) функциональное разделение направлено на формирование групп людей, выполняющих определенные функции управления;

2) структурное разделение основывается на построении организационной структуры, выделении сфер деятельности;

3) технологическое разделение по видам работ и операций;

4) профессиональное разделение по сложности выполняемых работ;

5) вертикальное и горизонтальное разделение труда по уровням управления с учетом специализации по ключевым сферам и функциям управления.

Каждая организация имеет определенную внутреннюю среду и внешнее окружение (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Внутренняя и внешняя среда организации

Внутренняя среда формируется под влиянием таких переменных:

культура – это набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений. Осознание культурных традиций позволяет новым членам организации правильно мыслить, понимать окружающих; структура организации – это выделение отдельных подразделений и их взаимосвязь; внутриорганизационные процессы – координация, принятие решений, коммуникации; технология – это технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта; кадры предприятия создают продукт, формируют культуру организации и ее внутренний климат.

Внешнее окружение включает те элементы, которые находятся за пределами организации. Внешнее окружение может быть представлено в виде двух сфер. Первая сфера – общее внешнее окружение, оно отражает состояние общества, его экономику, природную среду и не свя-

зано с конкретной организацией. К этой сфере можно отнести международные факторы, технологические факторы, социокультурные факторы, демографические факторы, экономические и законодательные факторы.

Вторая сфера – непосредственное деловое окружение организации или среда задач. Это окружение формируют субъекты непосредственно связанные или непосредственно влияющие на деятельность конкретной организации. К этой сфере относятся потребители, поставщики, конкуренты и рынок труда.

Взаимодействие данных сфер осуществляется с использованием двух базовых стратегий: стратегии адаптации, которая предполагает постоянное наблюдение за внешней средой, планирование и прогнозирование изменений во внешней среде, переход к гибким структурам управления, слияние и создание совместных предприятий; а также стратегии влияния на внешнюю среду через рекламу, связи с общественностью, политическую деятельность, создание торговых ассоциаций.

Объектом изучения является не только сама организация, но и процессы, происходящие в ней. Потому особое значение приобретает исследование жизненного цикла организации. Организация за свой жизненный цикл проходит стадию создания, становления, стабильной работы, развития, стагнации и ликвидации. В течении жизненного цикла организация становится объектом целенаправленного изучения. Преобразование в организации квалифицируются как организационные изменения. Иницирует и осуществляет эти изменения сама организация. Повышение эффективности в рамках жизненного цикла реализуется в ходе разработки стратегии, выбора и адаптации тактики, формирования структуры, определения состава персонала, распределения функций, построения базовых процедур, осуществления деятельности, анализа и оценки результатов.

Каждая организация представляет собой уникальное социокультурное создание, в котором формируется определенный способ мышления и поведения работников или организационная культура. Организационная культура – специфическая совокупность норм, ценностей, убеждений, верований, санкций, ожиданий, которые не только определяют поведение работников, но и отличают данную организацию от других. Организационная культура – это то, чем организация является как социальный феномен. Она является внутренним связующим элементом

организации. Организационная культура любой организации отражает будущую и современную ее деятельность. Организационную культуру следует рассматривать как ресурс организации, который используется менеджерами для организации взаимопонимания и взаимодействия сотрудников, создания определенного образа восприятия ими деятельности организации. Этот ресурс начинает использоваться прежде всех остальных, когда принимается решение об организации совместной деятельности. Этот ресурс доступен только организации, сочетающей интересы коллектива сотрудников с деятельностью по удовлетворению запросов потребителей.

Основателем теории организационной культуры является Е. Шайн, предложивший концепцию эволюции культуры и лидерства. Значительный вклад в развитие данной концепции внесли А. Маслоу, Д. Херцберг, предложившие принцип "человеческих ресурсов"; Т. Парсонс и Р. Мертон, которые изучали влияние групповых ценностей и норм поведения на развитие организации.

Задачи и функции менеджмента осуществляются только через деятельность особой категории специалистов – менеджеров. Менеджер – это человек, обладающий специальными знаниями и умениями, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области получения результатов. В работе менеджеров выделяют пять базовых операций, направленных на интеграцию ресурсов для поддержки жизнедеятельности организации. Менеджер:

- устанавливает цели и по каждой определяет задачи, необходимые для их достижения;

- организовывает, анализирует виды деятельности, управленческие решения, отношения, необходимые для достижения целей; формирует организационную структуру;

- поддерживает мотивацию и коммуникацию, создает управленческую команду, способную обеспечить достижение целей организации;

- осуществляет измерения показателей результативности, анализирует их, оценивает и интерпретирует результаты, доводит их до руководства, подчиненных, коллектива;

- создает людям высокое качество трудовой жизни.

Работу менеджера в организации характеризует разнообразность, фрагментарность, краткосрочность, а также те роли, которые он выпол-

няет. Роль менеджера – это набор поведенческих правил, которые соответствуют конкретной организации или конкретной должности. Роль менеджера определяет его поведение в организации. Например, в соответствии с классификацией ролей менеджеров, предложенной Минцбергом, можно выделить: информационные роли – это роли наблюдателя, проводника информации, оратора; межличностные роли – это роли руководителя, лидера, связующего звена; роли, связанные с принятием решений – предприниматель, "пожарник", распределитель ресурсов и участник переговоров. Каждая роль предполагает выполнение определенных видов деятельности и потому требует наличия необходимых знаний и умений. Всю совокупность знаний, учений, навыков менеджера Р. Дафт рекомендует объединить в три категории [5]: во-первых, концептуальные (когнитивные, познавательные) – это мышление менеджера, умение обрабатывать информацию, способности к планированию и стратегическому видению, оценка долгосрочных перспектив; во-вторых, человеческие навыки – это способность работы с людьми и с помощью людей, умение работать в команде; в-третьих, это технические навыки – специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих заданий.

По оценкам экспертов в области менеджмента, менеджер XXI века это:

- глобальный стратег, который должен знать и понимать, как управлять в конкретной международной среде;

- он знаком с коллективной технологией;

- он политик, а это значит, что внерыночные факторы, такие как локальные и национальные границы, договоры, правовые нормы и требования международных организаций, займут значительную часть времени высших управляющих;

- он лидер-новатор, ему необходимы харизматические качества, он будет меньше командовать и инструктировать сотрудников.

#### **1.4. Научные основы менеджмента**

Менеджмент как наука и сфера деятельности создается, действует и развивается на основе собственных законов и принципов.

Закон – категория, отражающая существенные, общин, устойчивые, повторяющиеся отношения зависимости между предметами и яв-

лениями объективной действительности. Законы менеджмента выступают как основа создания и функционирования организации. По своему содержанию и сущности они должны отвечать следующим требованиям: отражать общие устойчивые отношения зависимости в деятельности организации, быть общей объективной основой, отражающей структуру и содержание менеджмента, проявлять свое действие на все сферы управленческой деятельности. Из общего числа законов менеджмента можно выделить следующие:

закон синергии, который означает, что потенциал организации больше суммы потенциалов ее составляющих;

закон необходимого разнообразия утверждает, что разнообразие управляющей системы должно соответствовать разнообразию управляемой подсистемы;

закон приоритета целого над частью. Ведущей стороной является целое, отдельные элементы системы развиваются в его границах;

закон учета потребностей указывает на необходимость создания системы потребностей;

закон самосохранения указывает, что любая организационная система и ее элементы стремятся сохранить себя как единое целое.

Можно назвать также такие законы: закон общности целей, закон разделения труда, закон внешнего дополнения, закон экономии времени.

Помимо законов в менеджменте используется термин "закономерность управления", которая указывает на определенную правильность, последовательность явлений, на существование устойчивой управленческой тенденции. Среди закономерных связей большинство являются статистическими, т. е. такими, что проявляются только в целой совокупности явлений, а не в каждом элементе отдельно. Наиболее известными закономерностями являются: достижение и поддержка оптимального уровня централизации, закономерность формации, закономерность онтогенеза, закономерность информированности и упорядоченности и другие.

Управление – это прикладная наука. Потому она должна базироваться не только на общих законах, но и на ее собственных принципах.

Принципы – это конкретно ориентированные правила, нормы и рекомендации, которые разрабатываются на основе действия законов и

закономерностей. Общие принципы управления должны соответствовать общему понятию – управлению и его составным элементам: целям, способам, средствам и возможностям, а также правилам действия субъекта и объекта управления. Исходя из этой посылки, можно выделить такие принципы, как: принцип целенаправленности, принцип иерархичности, принцип содержательности, принципы руководства и управления.

### **1.5. Развитие теории и практики менеджмента**

Эволюция управленческой мысли основывается на трех явлениях [2] – задаче, человеке, управленческой деятельности, что позволяет выделить в развитии менеджмента ряд научных школ.

Классическая школа управления.

В классической школе выделяют три направления – научный менеджмент, концепция бюрократических организаций, административная школа.

Представителями научной школы были Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Форд, супруги Гилберты. Основными идеями данной школы является: разрабатываются стандартные методы выполнения рабочих заданий; проводится подбор работников, способных выполнять конкретные задачи, широкое использование материальных стимулов.

Основоположником концепции бюрократических организаций является Макс Вебер. Он определил основные принципы бюрократической организации – должностное закрепление, номенклатурное планирование, корпоративная дисциплина, исполнительский педантизм.

Административные принципы были разработаны А. Файолем – это разделение труда, власть, дисциплина, единство распорядительства, единство руководства, подчинение личных интересов общественным, централизация, порядок, справедливое отношения к персоналу, стабильность персонала, инициатива, корпоративный дух, скалярная цепь. В целом теория А. Файоля сводилась к тому, что управление должно базироваться на системе четко определенных правил поведения субъектов управления, обязанностей работников, регламентации их труда и детальном описании отдельных управленческих операций. Существенный вклад в развитие административной концепции сделала Мари Паркер Фоллет. Она изучала проблему взаимодействия этики, власти и лидерства. Эти разработки продолжил Честер Бернارد, который внутри

организации выделил неформальную организацию и рассмотрел возможности ее использования для повышения эффективности организации.

Однако данное направление развития менеджмента не учитывало социальный контекст работы и возрастающие потребности работников, менеджеры игнорировали идеи и предложения работников, однако оценивали уровень профессионализма. Но использование принципов научного управления на практике позволило добиться значительного повышения производительности труда.

В 20 – 30 годы XX столетия в менеджменте внимание перемещается с задачи на человека. Новые формы управления характеризуются более выраженной социологической и психологической составляющей. Главная цель – устранение деперсонализации отношений на производстве и замена их концепцией сотрудничества между работниками и администрацией, воспитание заинтересованности работников в делах предприятия, чувства причастности, принадлежности к организации. Представителями этой школы были: Ф. Ротлишбергер, Х. Фридман, Ч. Бернард, Р. Лайкерт, Э. Мейо, М. Фоллет, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор и другие. Развитие таких наук как социология, психология и антропология способствовало развитию поведенческих наук, бихевиористического научного подхода, главная задача которого – идентификация и анализ мотивов поведения работника и его взаимодействия с другими людьми.

С 50-х годов XX столетия менеджмент стал развиваться как наука. Новое направление характеризуется широким использованием при принятии решений математических, статистических и других количественных методов, которые используют при решении задач управления запасами, распределения ресурсов, массового обслуживания. Появляется новая эмпирическая школа, ее представителями являются У. Ньюмен, А. Чандлер, П. Друкер, которые считали, что менеджмент необходимо строить на основе обобщения опыта предыдущей работы с использованием методов экономических наук, социологии, психологии, математики. Началось формирование школы социальных систем, которая рассматривала социальную организацию как комплексную организационную систему с такими составляющими – индивид, формальная и неформальная структура, статусы и роли членов организации, внешнее окружение, технические средства связи. Ее представители – Ч. Бернард, Ф. Селзник, Г. Саймон, Д. Марч. Получила распространение теория исследования

операций, которая основывалась на широком использовании математических методов. К этой школе принадлежат Р. Акоф, Р. Аллен, С. Бир и др. Дальнейшее развитие математики, теории систем и управления, кибернетики привели к созданию "новой школы" управления (представители: Л. Берталанфи, Д. Форрестер, Р. Калмак и др.).

Современный этап. На современном этапе в теории менеджмента отражено все то рациональное, что было достигнуто на предыдущих этапах его развития. Современную парадигму управления характеризуют такие положения:

- внедрение системного и процессного подходов к управлению;
- нововведения, интеграция. Интернационализация организаций;
- выход на международные рынки;
- комплексное управление качеством;
- признание социальной ответственности менеджмента;
- гибкое соединение методов рыночного регулирования с государственным регулированием;
- самоуправление на всех уровнях и переход к полицентрической системе хозяйствования;
- рост уровня организационной культуры;
- демократизация управления.

Таким образом, произошло объединение теории управления с теорией маркетинга и стратегического управления, породившее современную рыночную концепцию управления.

### **Вопросы для самодиагностики**

1. Проанализировать разные определения понятия "менеджмент" и показать их взаимосвязь.
  1. Дайте определение объекта, субъекта и предмета менеджмента и показать их взаимосвязь.
  2. Привести классификацию методов менеджмента.
  3. Дайте определение организации с точки зрения ее основных характеристик.
  4. Назовите основные процессы, которые определяют жизнедеятельность организации.
  5. Поясните почему менеджеры изучают состав и состояние внешнего окружения организации.

6. Привести характеристику основных стратегий взаимодействия внутренней среды и внешнего окружения.

7. Определите роль и значение организационной культуры.

8. В чем состоит необходимость изучения эволюции теории и практики менеджмента.

10. Объясните, почему условием эффективного управления является знание настоящего, потом прошлого и только в последнюю очередь, будущего.

11. Провести анализ основных школ менеджмента.

12. Выделите существенные моменты в современной парадигме управления.

### **Тесты**

1. Менеджмент – это скорее всего:

- а) управление;
- б) руководство;
- в) система организации труда.

2. Значение менеджмента состоит в том, что он:

- а) обеспечивает получение организацией максимальной прибыли;
- б) быстро реагирует на изменение рыночной ситуации;
- в) объединяет капитал и сотрудников предприятия.

3. Менеджер – это:

- а) собственник предприятия;
- б) человек, осуществляющий управление организацией;
- в) человек, выступающий в роли инвестора.

4. Определите, какие признаки характерны для стратегии адаптации, а какие – для стратегии влияния:

- а) постоянное наблюдение за внешней средой;
- б) прогнозирование и планирование изменений во внешней среде;
- в) создание ассоциаций;
- г) переход на гибкие структуры управления;
- д) реклама и связи с общественностью.

5. Основоположителем общих принципов управления является:

- а) А. Маслоу;
- б) Р. Оуэн;
- в) Ф. Тейлор;
- г) М. Вебер.

6. Способность организации противостоять факторам внешней среды лежит в основе принципа:

- а) динамического равновесия;
- б) учета интересов;
- в) взаимозависимости;
- г) иерархичности.

7. Организация – это:

а) группа людей, которая действует совместно для достижения собственных целей;

б) группа людей, совместная деятельность которых направлена на достижение общих целей;

в) группа людей, деятельность которых координируется для повышения эффективности их работы.

8. Роль менеджера в организации, его позиции, задачи, функции определяются:

- а) иерархией;
- б) полномочиями;
- в) должностной инструкцией.

9. Совокупность наиболее важных убеждений, норм, ценностей, ожиданий, которые определяют поведение работника и отличают одну организацию от другой, это:

- а) методы управления;
- б) организационная культура,
- в) организационная структура.

10. Навыки, которые характеризуют умения менеджера определять суть каждой ситуации, выделять ее основные факторы и предусматривать дальнейшее развитие событий, относятся к:

- а) концептуальным навыкам;
- б) человеческим навыкам;
- в) техническим навыкам.

## **Практические задания**

### **Задание 1**

Отвечая на поставленные вопросы, разработать единую характеристику организационной культуры учебной группы:

1. Ценностные ориентации, которые разделяют в группе.
2. Отношения к лекциям, семинарам, заменам, экзаменам.

3. Стиль управления группой и мотивация со стороны: деканата, преподавателей, старосты, неформальных групп.

4. Использование свободного времени: в составе всей группы, в составе малых групп, индивидуально.

5. Этика делового общения, наиболее распространенные высказывания.

6. Условия обучения.

### Задание 2

Сформулируйте цели, которые предприятие должно иметь обязательно. Выделите соответствующие функциональные виды деятельности. Установите взаимосвязь между целями и функциональными видами деятельности.

### Задание 3

Охарактеризуйте наиболее отчетливые тенденции, которые имеются в современном менеджменте. Определите, как, по вашему мнению, будет развиваться менеджмент в современных условиях.

## **Ситуационные задачи**

### Задача 1

Фирма "Дженерал Электрик", наряду с другой продукцией, выпускает электротехнические шкафы для предприятия. Стандартный производственный цикл для изготовления шкафа занимает три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании разработало мероприятия по усовершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее они выпускались на шести предприятиях). Был сокращен штат инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества продукции. Функции организации производства на рабочих местах, контроль качества продукции, дисциплины труда были делегированы непосредственно работникам, которых объединили в бригады до 20 человек. В результате эффективность производства возросла на 15 %.

Какие методы управления были использованы в данной ситуации. Можно ли использовать американский опыт в условиях современной Украины.

## Задача 2

Вы – менеджер персонала. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, которая хотела бы стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет негативную реакцию со стороны торговых агентов, среди которых нет женщин. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Обоснуйте ваше решение.

### **Выводы**

Менеджмент – это совокупность видов управленческой деятельности, направленных на эффективное, результативное использование ресурсов для достижения целей.

Менеджмент является самостоятельной сферой знаний, наукой, так как имеет собственный предмет и объект исследования, специфические проблемы и способы их решения, систематизированные и упорядоченные знания, которые позволяют разработать стратегию и политику в организации.

Для осуществления управления в организации создается система управления, в состав которой входят: структурно-функциональная подсистема или совокупность органов управления, подразделений и сотрудников, которые выполняют определенные функции управления при помощи методов управления; информационно-поведенческая подсистема, которая соединяет цели, идеологию, интересы, нормативы, процедуры, обеспечивая синергетический эффект от совместных действий; и подсистема саморазвития.

В процессе развития менеджмента сформировались определенные нормы управления – законы, закономерности и принципы. Их интегрирование является стержнем науки управления.

Закон – категория, которая отражает существенные, общие, устойчивые, повторяемые зависимости между явлениями и процессами объективной действительности.

Закономерность рассматривается как первичное формулирование закона.

Принципы – это общая норма, правила, которые раскрывают действие объективных законов, на основе которых функционирует и развивается организация. Принципы управления должны отвечать общему

понятию управления и его основным элементам: целям, способам, средствам влияния, а также должны раскрывать действие законов менеджмента.

Ценнейшим капиталом организации менеджмент справедливо считает работника (человека), поэтому одним из приоритетных его заданий является всестороннее развитие человека.

Менеджмент, как наука, не возник случайно, а прошел в своем развитии ряд исторических этапов. Особенно насыщенным является современный этап, который аккумулирует все то рациональное что было наработано на предыдущих этапах, а также характеризуется новыми принципиальными положениями в управлении, которые базируются на использовании системного и ситуационного подходов, ориентации на инновации, интеграцию, углубление социальной ответственности.

## **Тема 2. Планирование в организации**

**Цель** – раскрыть сущность функций менеджмента; дать общую характеристику функции планирования; рассмотреть порядок стратегического планирования.

### **План**

- 2.1. Функции как основная категория менеджмента.
- 2.2. Сущность и принципы планирования.
- 2.3. Стратегическое планирование как центральная часть стратегического управления.
- 2.4. Миссия и цели организации.
- 2.5. Планирование реализации стратегии.
- 2.6. Бизнес планирование в организации.

Результатом изучения данной темы является формирование у студентов совокупности компетентностей. Студент должен **знать**:

- основные термины и понятия, относящиеся к функции планирования;
- сущность и содержание функции планирования;
- на каких принципах должна реализовываться функция планирования для того, чтобы она была увязана со всеми другими видами деятельности;
- как организовывается процесс планирования на предприятиях;

- сущность стратегического, тактического и оперативного планирования.

На основе приобретенных знаний студент должен **уметь**:

- определять предмет, объект и субъект планирования;
- определять задачи и средства планирования;
- объяснить действие принципов планирования;
- устанавливать место, время и исполнителей процесса планирования;
- анализировать взаимосвязь основных элементов планирования.

**Ключевые понятия и термины:** функции менеджмента, планирование, стратегия, стратегическое планирование, тактическое планирование, оперативное планирование, бизнес-план, миссия и цели, факторы внешней среды, SWOT-анализ, принципы планирования.

## **2.1. Функции как основная категория менеджмента**

Функции менеджмента – это особый вид управленческой деятельности. Они возникли в результате разделения и специализации труда. А.Файоль выделял планирование, организацию, распорядительство, координирование и контроль как функции управления. Мескон М. Х., М. Альберт, Ф. Хедоури предложили рассматривать такие функции, как планирование, организацию, мотивацию и контроль, поскольку именно эти функции берут участие в осуществлении любого управленческого процесса.

При определении понятия "функции управления" значительную роль играют виды и направленность управленческой деятельности. Так функции, которые определяют вид управленческой деятельности, называют общими функциями, а те, которые определяют направленность видов деятельности называют конкретными функциями. Общие функции могут быть представлены в виде логической последовательности, в результате их взаимодействия создается "цикл управления", включающий функции планирования, организации, учет, контроль, координацию, регулирование и стимулирование.

Совокупность конкретных функций управления является механизмом, при помощи которого обеспечиваются рациональные связи и взаимоотношения между структурными подразделениями в организации.

Конкретные функции отражают уровень разделения труда, в соответствии с ними формируются структурные подразделения. Конкретные функции можно классифицировать по разным признакам [4; 9; 11; 16; 18]. Например, в соответствии с процессом управления можно выделить функции управления основным и вспомогательным производством, технической подготовкой, материально-техническим снабжением, капитальным строительством внешнеэкономической деятельностью и другие. В соответствии с объектом управления – это функции управления предприятием, цехом, бригадой, проектной группой и т. д.; в соответствии с элементами производственно-хозяйственной деятельности – это функции управления трудом, предметами и средствами труда, информацией и т. д.

Таким образом, конкретные функции являются основой структуризации процесса управления, а также определяют, формируют и связывают содержание деятельности отдельных подразделений и служб организации.

## **2.2. Сущность и принципы планирования**

Каждая организация, начиная свою деятельность, обязана четко представлять потребность во всех видах ресурсов, источниках их получения, определить эффективность их использования для чего необходима функция планирования. Планирование – общая функция управления, представляющая собой процесс определения действий, которые должны быть выполнены в будущем, для использования ресурсов и получения доходов. Планирование основано на предсказании того, что может произойти с организацией без планового вмешательства; определения условий деятельности организации, соблюдение которых обеспечит достижение целей; выявления возможностей, предоставляемых внешней средой, которые организация может использовать для достижения своих целей. Таким образом, планирование можно определить как процесс выбора целей и решений, это функция, с помощью которой менеджер определяет направление деятельности.

Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития организации в целом и ее подразделений в частности; установлении конкретных заданий и способов их достижения, сроков выполнения и последовательности реализации; выявлении объема ресурсов необходимых для выполнения заданий; анализе всех внутренних и внешних

факторов, влияющих на функционирование и развитие организации; предусматривает разработку мероприятий, определяющих последовательность достижения целей. Существует достаточное количество планов в организации (табл. 2.1).

Таблица 2.1

### Классификация видов плана

По признакам	Виды планов
по срокам реализации	краткосрочные – до 1 года, среднесрочные – от 3 до 5 лет, долгосрочные на 10 – 20 лет
по методам и технологиям	централизованное и децентрализованное планирование, нормативное, индикативное, итеративное планирование
по функциям	производственные, коммерческие, планы по труду и заработной плате, планы социального развития др.
по уровням управления	Планы предприятий, подразделений, индивидуальные планы
в зависимости от содержания, целей и задач, роли в процессе управления	стратегические, тактические, оперативные

Функция планирования позволяет получить ответ на два важных вопроса:

во-первых, чего хочет добиться организация к концу планируемого периода;

во-вторых, что может произойти, если заранее не предпринять планового вмешательства.

Каждый вид планирования имеет собственные цели, отражающие роль в процессе управления.

Цель стратегического планирования заключается в создании и поддержании стратегического соответствия между целями организации и ее потенциальными возможностями.

Цель тактического планирования состоит в разработке, на основе разработанной стратегии, подробного перечня плановых заданий для каждого уровня руководства. Каждое плановое задание представляет программу действий менеджеров по обеспечению процесса достижения целей предприятием.

Целью оперативного планирования является увязка каждого продукта с объемами его реализации, запасами ресурсов и возможностями производства. Эта цель направлена на обеспечение непрерывности потока продукции к потребителю.

Процесс планирования, разработанные цели, пути достижения которых содержат планы, отражают индивидуальные характеристики организации, но процесс планирования должен осуществляться с соблюдением общих принципов, которые устанавливают общие правила проектирования и функционирования этого вида управленческой деятельности:

принцип системности означает наличие и согласованность всех планов, которые разрабатывают в организации;

принцип последовательности планов: стратегических, тактических и оперативных;

принцип социальной ориентации планов предусматривает наряду с экономическими и техническими проблемами, решение проблем по обеспечению экономичности, безопасности товаров, их эргономичности;

принцип систематичности утверждает, что планирование это непрерывный процесс систематической выработки стратегии, соответствующего изменения тактического плана и постоянной корректировки оперативных планов;

принцип экономической обоснованности планов является одним из основных принципов планирования, в соответствии с которым выбор плановых показателей осуществляется только после проведения системного анализа, прогнозирования, оптимизации;

принцип вариантности планов связан с разработкой альтернативных вариантов достижения цели и выбора оптимального варианта.

Существуют и другие принципы планирования, что определяется особенностями товаров и услуг, предоставляемых организацией, ее положением. Принципы, определяющие правила осуществления процесса планирования, действуют совместно, а не каждый в отдельности. Поэтому игнорирование требований одного принципа негативно сказывается на всем процессе планирования.

### **2.3. Стратегическое планирование как центральная часть стратегического управления**

В современных условиях хозяйствования каждая организация должна не только реагировать на происходящие изменения, но и сознательно управлять ими на основе обоснованной процедуры их предвидения, реагирования, адаптации к внешним условиям. Поэтому и возникла потребность в принципиально новом подходе к управлению – стратегическому управлению, основной составляющей которого является стратегическое планирование.

Стратегическое планирование – это процесс формирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения ресурсов, их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Процесс стратегического планирования требует наличия формальных и неформальных процедур, которые помогают привлечь к разработке стратегии широкий круг руководителей и специалистов.

Процесс стратегического планирования начинается с разработки миссии и целей организации, которые являются ориентиром в развитии организации.

Далее проводится системный анализ внешней и внутренней среды организации. Этот этап позволяет выявить угрозы, исходящие из внешней среды и возможности, которые она представляет; определить сильные и слабые стороны организации, уточнить и скорректировать миссию и цели.

Первым шагом проводится изучение и оценка внешней среды по трем направлениям:

- определяют, какое влияние оказывают изменения внешней среды;
- определяют, какие факторы представляют угрозу для организации;
- определяют, какие факторы дают организации дополнительные возможности.

Особое внимание обращают на динамические характеристики внешней среды, сложность и взаимную зависимость факторов. Процедура анализа внешней среды включает детальное изучение следующих факторов:

- потребителей и тенденции их развития;
- существующий спрос на продукцию и тенденции его изменения;
- доли рынка целевой продукции, которая принадлежит организации;

сравнение свойств и характеристики продукции конкурентов;  
распознавание особенностей восприятия потребителями продукции и услуг;  
определение направления возможного развития производства;  
структурные сдвиги в отрасли;  
соответствие деятельности организации действующему законодательству;  
анализ поставщиков сырья;  
конкурентный анализ.

Следующим шагом является определение сильных и слабых сторон организации. Это обследование включает все функциональные области деятельности организации – производство, маркетинг, персонал, финансы. Для проведения стратегического анализа применяют методы портфельного анализа, матрицу БКГ, SWOT-анализ.

После того как определены миссия и цели организации, проведен анализ внутренней и внешней среды приступают к выбору стратегии. Существуют четыре стратегических выбора:

- 1) ограниченный рост – установление целей от достигнутого;
- 2) рост – постоянное превышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года;
- 3) сокращение – уровень целей устанавливается ниже достигнутого;
- 4) сочетание – объединение любых названных стратегий.

Существует множество методических подходов к планированию стратегических альтернатив и их оценки. Среди них можно назвать матрицу "возможностей по товарам и рынкам", матрицу БКГ (Бостонской консультативной группы). Оценка выбранной стратегии осуществляется путем анализа основных факторов, определяющих возможность реализации стратегии и достижения целей организации.

#### **2.4. Миссия и цели организации**

Организация не может успешно функционировать, если у нее нет четко выраженных ориентиров, основных направлений деятельности. Эти ориентиры задают направления развития, формируют приоритеты, определяют характер взаимодействия с внешней средой. В связи с этим принято говорить о миссии организации.

Существуют два понятия миссии – в широком и узком смысле слова. В первом случае миссия рассматривается как констатация филосо-

фии (ценностей, принципов) и предназначения организации, смысла ее существования. Во втором случае миссия рассматривается как утверждение того, для чего создана организация, чем она отличается от подобных организаций.

Формулировка миссии должна содержать ответ на следующие вопросы – какой деятельностью занимается организация, кто является клиентами организации, каковы взаимоотношения с внешней средой, какие основные принципы организационной культуры. Эти вопросы должны дополнять друг друга. Миссия организации обычно выражается в виде утверждений, которые определяют направления экономической, социальной и управленческой деятельности, убеждения руководства, критерии по которым оцениваются результат деятельности и качества продукции и услуг, стиль поведения внутри организации, подбор и расстановку кадров, имидж. Миссия организации не может быть постоянной, она изменяется вместе с самой организацией. Например, миссия крупнейшего финансового учреждения "Сан Бэнкс" заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообщества обслуживаемых компаний, путем предоставления качественных банковских услуг [3; 4;18; 20; 23].

Если миссия определяет общие ориентиры, направления функционирования и развития организации, содержание ее существования, то конкретное состояние фиксируется в виде целей. Процесс определения целей и их взаимосвязь называется целеполаганием. Оно является начальным этапом в деятельности менеджера. Цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и ее определенных ценностей. При этом правильно определенные цели должны удовлетворять ряду требований: быть достижимыми, гибкими, конкретными и измеримыми, должны поддерживать друг друга.

В современном менеджменте широко используется управление по целям. Суть концепции состоит в том, что управление ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией. Процесс управления по целям включает: определение полномочий и обязанностей всех руководителей; разработку целей в рамках установленных обязанностей; составление реальных планов достижения поставленных целей; контроль, измерение, оценку работы и полученных результатов.

## **2.5. Планирование реализации стратегии**

Осуществление процесса планирования предполагает увязку стратегических планов с текущими действиями по разработке конкретных планов.

Основными инструментами реализации стратегии является: лидерство как способность индивида влиять на членов организации; структура организации, которая предполагает использование концепции стратегических хозяйствующих подразделений, оптимальное сочетание централизации и децентрализации, обеспечение гибкости и адаптивности управления; человеческие ресурсы – это работники организации, требующие осуществления процедуры отбора, найма, обучения, увольнения; информационные и контрольные системы (рис. 2.1).

Большое значение имеет стиль реализации стратегии и проведения изменений. Руководитель может использовать любой стиль руководства:

конкурентный стиль, который основывается на утверждении своих прав;

стиль самоустранения – руководитель не стремится к сотрудничеству с членами организации;

стиль компромисса – стремление к кооперации с теми, кто сопротивляется;

стиль приспособления – стремление руководителя установить сотрудничество при принятии решений;

стиль сотрудничества – руководитель одновременно стремится и к проведению изменений и к установлению кооперации с членами организации.

Выполнение стратегии – сложнейшая стадия в процессе стратегического планирования, в которой ключевая роль принадлежит руководителю. От него требуется ясное видение того, куда идет организация, умение вести ее в нужном направлении, умение мобилизовывать и распределять ресурсы, взаимодействовать с членами организации. Таким образом, реализация стратегии – это творческий процесс, в котором ключевая роль принадлежит высшему руководству.



Рис. 2.1. Основные инструменты реализации стратегий

К информационным и контрольным системам относятся системы оплаты труда, распределения ресурсов, а также правила, политика, процедуры компании. Изменение этих систем является мощным инструментом внедрения стратегии.

Человеческие ресурсы – это ее сотрудники. Деятельность организации по найму, подбору, распределению, переводу, повышению в должности, увольнению должна быть согласована с общей стратегией.

Реализация стратегии предполагает проведение необходимых изменений, без которых разработанная стратегия не принесет ожидаемого результата. Однако проведение стратегических изменений очень часто встречает сопротивление со стороны персонала. Для того, чтобы преодолеть такие сопротивления необходимо объединять людей в творческие группы, привлекать к разработке программ осуществления измене-

ний широкий круг работников, вести разъяснительную работу. Руководство призвано предложить формулировку миссии, которая будет стимулировать сотрудников к напряженному труду. Высший менеджмент разрабатывает общую схему планирования и несет ответственность за его результаты. Степень вовлеченности сотрудников в стратегическое планирование определяется уровнем их подготовки. Поэтому необходимо специальное обучение персонала основам стратегического планирования.

## **2.6. Бизнес-планирование в организации**

Важным направлением планирования в организации является формирование бизнес-плана. Бизнес-план – это документ, который содержит систему мер или программу действий, увязанных по времени и месту реализации, согласованных с целью и ресурсами и направленных на получение прибыли [3; 8; 10; 22]. Он необходим для многих субъектов экономической деятельности:

для предпринимателя (собственника) – как ориентир в его деятельности;

для будущих компаньонов и сотрудников, которых планируется привлечь к делу – дает возможность определить уровень жизнедеятельности организации;

для наемных менеджеров при осуществлении ими управленческих функций – позволяет контролировать деятельность организации, выявлять отклонения и реагировать на них;

для инвесторов, чьи услуги предусмотрены в процессе реализации проекта – выступает основой для привлечения инвестиций.

К функциям бизнес-плана относятся:

всестороннее информирование о предприятии, целях его деятельности;

характеристика особенностей производственного процесса;

всесторонняя характеристика товаров или услуг;

обоснование прогноза развития производства и предприятия, его конкурентных позиций;

комплексное исследование рынка соответствующих товаров;

обоснование экономической эффективности;

анализ профессионального уровня, деловой компетенции управленческого персонала.

Бизнес-план состоит из девяти разделов:

1. Вступление (общая характеристика будущей деятельности).
2. Характеристика продукции (услуг) и анализ ситуации в сфере будущей деятельности.
3. Оценка рынка сбыта и конкуренции.
4. Стратегия маркетинга.
5. План производства.
6. Организационный план.
7. Юридический план.
8. Оценка риска и страхование
9. Финансовый план.

На титульной странице бизнес-плана указывают название и адрес предприятия, данные о учредителях, стоимость проекта, границу секретности и другое, а в приложениях предоставляют копии контрактов, лицензий и других документов.

Таким образом, правильно составленный бизнес-план позволяет ответить на такие вопросы: насколько перспективна деятельность организации, принесет ли новый проект прибыль, какие затраты при этом требуются.

### **Вопросы для самодиагностики**

1. Охарактеризовать сущность и роль планирования как вида управленческой деятельности.
  1. Раскройте содержание принципов планирования.
  2. Охарактеризовать виды планов в организации.
  3. Обоснуйте необходимость стратегического планирования.
  4. Дайте характеристику этапам стратегического планирования.
  5. Назовите базовые стратегии и приведите их характеристику.
  6. Определите область применения матрицы БКГ.
  7. Раскройте сущность SWOT-анализа и область его применения.
  9. Назовите основные инструменты реализации стратегии.
  10. Раскройте содержание бизнес-планирования.

### **Тесты**

1. Особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения труда в сфере управления. – это:
  - а) целеполагание в управлении;
  - б) функции управления;
  - в) механизм управления.

2. Миссия организации должна отражать:
  - а) цели организации;
  - б) структуру организации;
  - в) ресурсы организации.
3. Оценка стратегии проводится по следующим качественным критериям:
  - а) уровень затрат и эффективность производства;
  - б) удовлетворенность работников;
  - в) снижение количества опасностей.
4. Цели организации устанавливаются на основе:
  - а) миссии организации;
  - б) долгосрочного планирования;
  - в) разработки прогнозов развития.
5. В процессе стратегического планирования заключительным этапом является:
  - а) адаптация к внешней среде;
  - б) предупреждение возникновения кризисных ситуаций;
  - в) распределение ресурсов.
6. Продуктовую стратегию можно определить при помощи:
  - а) матрицы возможностей по товарам и рынкам;
  - б) матрицы Бостонской консультационной группы;
  - в) матрицы "цена – качество".
7. Современная концепция планирования требует от менеджеров:
  - а) планирования и организации самого процесса планирования;
  - б) систематизированного сотрудничества менеджеров разных подразделений;
  - в) ответственности за процесс планирования;
  - г) привлечения линейных менеджеров к процессу планирования.
8. Функции планирования, организации, мотивации и контроля раскрывают:
  - а) содержание менеджмента;
  - б) сущность менеджмента;
  - в) предмет менеджмента.
9. Определите к какому виду планов (стратегическому, тактическому, оперативному) относятся:
  - а) разработка плановых заданий для каждого уровня планирования;

б) определение необходимых ресурсов, источников финансирования;

в) создание и поддержка соответствия между целями организации и ее потенциальными возможностями.

10. Документ, который определяет тактические действия организации в соответствии с выбранной стратегией. – это:

а) план развития;

б) бизнес-план;

в) финансовый план.

### **Практические задания**

#### **Задание 1**

Предприятие по производству фурнитуры, основываясь на маркетинговых исследованиях, собирается открыть новое производство. При разработке бизнес-плана были учтены следующие данные:

покупка здания стоимостью 165 000 денежных единиц;

приобретение оборудования стоимостью 120 000 денежных единиц;

приобретение офисной мебели стоимостью 50 000 денежных единиц;

затраты на материалы – 500 денежных единиц (материалы складироваться 30 дней, готовая продукция – 20 дней, на изготовление требуется 8 дней);

расходы на оплату труда – 1 600 денежных единиц;

прочие расходы – 400 денежных единиц в день;

расходы на подготовку и освоение производства – 4 000 денежных единиц;

срок оплаты поставок материалов – 10 дней;

срок оплаты готовой продукции потребителями – 6 дней.

Определить потребность предприятия в инвестициях для открытия нового производства при планировании финансов в бизнес-плане.

### **Ситуационные задачи**

#### **Задача 1**

Новой фирме необходимо составить бизнес-план, чтобы получить под него инвестиции и начать свою деятельность. Многие компании воспринимают его как руководство к действию, а не как догму. Значит ли

это, что для добившихся успеха компаний, составление бизнес-плана является не обязательным.

## Задача 2

Крупная брокерская фирма "Ининвест" успешно действовала на фондовом рынке. Но в последние годы наметилась тенденция падения курса акций. Проанализировав сложившуюся на фондовом рынке ситуацию, принимая во внимание полученную информацию об ожидавшемся представлении МВФ крупных стабилизирующих кредитов руководство фирмы избрало стратегию скупки подавших в цене акций. Данное решение было основано на ожиданиях последующего резкого повышения курса акций после получения запланированных кредитов. Стратегия скупки акций предполагала значительную прибыль.

Как вы оцениваете решение фирмы о скупке акций (если повышение курса акций не произошло).

## Выводы

Планирование это основная функции менеджмента, обязательная для выполнения. Планирование – это вид деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации, пути и способы его достижения.

Планирование – сложный и трудоемкий процесс, в котором принимают участие многие специалисты и руководители. Трудность сопряжена с необходимостью принятия ответственного решения о будущем предприятия, распределением ограниченных ресурсов в условиях неопределенности, необходимостью увязки многих направлений жизнеобеспечения предприятия, особенностей функционирования внутренних переменных.

Стратегическое планирование представляет собой процесс выбора целей для организации и определения пути их достижения. Ключевыми компонентами стратегического планирования является целеполагание и основные этапы процесса планирования.

Первостепенной целью организации является осуществление ее миссии, т. е. смысла ее существования. Миссия должна быть официально сформулированной и доведена сотрудникам формы. Миссия служит в качестве ориентира при принятии решений.

Анализ внешней среды, выявление сильных и слабых сторон составляют основу эффективного планирования и выбора стратегических альтернатив – ограниченный рост, рост, сокращение, и сочетание этих вариантов.

Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров: тактики, политики, процедур и правил. Политика представляет общие ориентиры для действий и принятия решений. Процедуры предписывают действия для конкретной ситуации. Правила точно указывают, что нужно делать в конкретной ситуации.

### **Тема 3. Организация как функция управления**

**Цель** – определить сущность функции организации, охарактеризовать принципы построения организаций, дать общую характеристику видам и типам организационных структур управления; раскрыть содержание организационной деятельности.

#### **План**

- 3.1. Сущность и особенности функции организации.
- 3.2. Построение организации.
- 3.3. Характеристика организационных структур управления.
- 3.4. Ситуационные факторы и организационные структуры.
- 3.5. Характеристика организационной деятельности.

Изучение данной темы позволяет сформировать у студентов совокупность компетентностей, в результате студент должен **знать**:

- содержание понятия "организация";
- принципы структурного построения организаций;
- составляющие организационной структуры предприятия;
- характеристику разных типов организационных структур;
- порядок распределения полномочий в структуре аппарата управления;
- организацию делегирования полномочий;
- процедуры самоорганизации труда менеджера;
- организацию коллективных усилий членов группы.

На основе приобретенных знаний студент должен **уметь**:

- формировать схемы организационных структур управления;
- обосновывать выбор вида организационных структур управления;

- использовать главные принципы организации трудовой деятельности;
- распределять полномочия в существующем наборе должностей;
- определять состав полномочий подлежащих делегированию;
- организовывать процесс делегирования полномочий.

**Ключевые понятия и термины:** организация, полномочия, обязанность, ответственность, специализация управленческой деятельности, делегирование полномочий, принципы функции организация, структурное построение организации, виды структур управления.

### **3.1. Сущность и особенности функции организации**

Организация как вид управленческой деятельности является древнейшей функцией управления, необходимость появления которой определилась в результате разделения и кооперации труда. Для достижения высоких результатов необходимо, чтобы совместные усилия были скорректированы: правильно подобраны участники совместной работы, каждый из них четко представлял объем своей работы и вклад в конечный результат. Средства достижения цели должны быть согласованы. Назначение функции "организация" проявляется в разрешении этих проблем. Организации подлжит как индивидуальный труд человека, так и коллективный труд.

В специальной литературе [10; 13; 14;16; 18; 23; 24] существует множество определений этого понятия, в которых организация представлена как:

вид организационной деятельности (функции), которая призвана обеспечить выполнение плана;

процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность эффективно работать для достижения поставленных целей;

целое, сложенное из взаимодействующих частей;

распределение совместной деятельности среди исполнителей и установление между ними отношений, вызывающих эффект дополнительного полезного результата. Такая деятельность связана с оперативными процессами управления, такими, как: подготовка, принятие и реализации управленческих решений; согласование совместной деятельности людей; распределение и делегирование полномочий.

Функция организации всегда направлена на деятельность человека как участника всех процессов, происходящих в организации. Особенно-

стью данной функции является то, что она обеспечивает, прежде всего, целенаправленную, полезную деятельность, при которой личность подчиняет свои интересы требованиям группы.

Функция организации как вид управленческой деятельности имеет свои цели и выполняется на основе собственных принципов. Цель функции состоит в проявлении свойств (знаний, навыков, умений) человека, ведущих к достижению позитивного результата. Для реализации этой цели необходимо придерживаться таких принципов: принцип социально-трудовой адаптации; принцип результативности; принцип синергии, принцип обеспечения взаимоотношений полномочий; принцип экономии времени и другие принципы.

Функция организации дает ответ на вопрос: кто и как будет реализовывать план действий, управлять организацией. Данная функция направлена на обеспечение деятельности предприятия (организации) путем координации действий работников, учитывая ее формальную и неформальную составляющую, формируя корпоративный дух. В центр внимания менеджмент ставит человека.

### 3.2. Построение организации

Построение организации осуществляется путем формирования организационных структур управления. Организационная структура управления (ОСУ) это основной инструмент управления, который регламентирует состав, величину, размещение, профиль деятельности, ответственность, подчиненность подразделений. Можно сказать, что ОСУ представляет форму разделения и кооперации управленческой деятельности.

Таблица 3.1

#### Основные составляющие организационной структуры

Составляющие организационной структуры	Сущность и содержание
1	2
элементы	неделимые составляющие структуры, например, рабочее место, оборудование, функциональные службы

1	2
звено	подразделение ОСУ, объединяющее элементы и выполняющее ряд заданий
орган	совокупность элементов, выполняющие закрепленные функции
линейная связь	связь между элементами, звеньями и органами, которая обеспечивает осуществление всей совокупности функций
функциональная связь	связь между функциональными элементами, которые специализируются на конкретном спектре функций
вертикальная связь	обеспечивает решение задач, которые закреплены за разными уровнями управления
горизонтальная связь	обеспечивает решения задач, которые принадлежат разным подразделениям
уровень управления	горизонталь, которая определяет положение элементов, звеньев, органов
ступень управления	совокупность элементов, звеньев, органов, расположенных на соответствующих уровнях
иерархия	вертикаль, определяющая сочетание выше и ниже размещенных составляющих структуры
делегирование	предоставление конкретных полномочий нижестоящим элементам, звеньям или органам структуры
ротация	взаимное замещение персоналий, элементов, звеньев, полномочий в рамках структуры

К структурам управления предъявляется ряд требований, которые реализуются через принципы построения организационных структур управления: ОСУ должна отражать цели и задачи организации; структура должна обеспечить оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками; формирование структуры связано с распределением полномочий и ответственности, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей; структура управле-

ния должна обеспечивать оптимальный уровень централизации и децентрализации управления в организации; структура управления должна быть оптимальной, оперативной, надежной, экономичной.

Реализация данных принципов означает необходимость учета при формировании структуры управления ряда факторов, оказывающих на нее влияние. К ним относятся – миссия, цели и задачи организации, масштаб и сложность производства, фаза жизненного цикла организации, характер выпускаемой продукции, виды технологий, инновационные процессы, принципы управления, информационные технологии.

### **3.3. Характеристика организационных структур управления**

В современной теории менеджмента выделяют два типа управления организациями – бюрократический (иерархический) и органический (адаптивный). Исторически первым сформировался иерархический тип управления. Его характеризует рациональность, ответственность, иерархичность. Состав управленческих работ определяется потребностями организации. К иерархическим структурам можно отнести – линейные, функциональные, линейно-функциональные и дивизиональные структуры. Второй тип структур управления имеет недолгую историю, это более гибкие и адаптированные структуры, такие как проектная, матричная, командная и другие. Необходимо рассмотреть основные черты этих структур.

#### *Линейная структура управления.*

Основной чертой линейной структуры является сосредоточение всех функций в одних руках и прямое влияние на производство. Во главе каждого подразделения стоит руководитель – единоначальник, которому подчиняются все работники и который осуществляет все функции управления. Для данной структуры характерны ясность и простота взаимосвязей, обеспечение принципа единоначалия, полная ответственность руководителя за результаты работы, оперативность. Однако существует и ряд недостатков – отсутствие специалистов и полной информации, перегруз руководителя большим объемом разнообразных обязанностей, сложность распределения работ на уровнях управления, концентрация власти на высшем уровне.

Именно эти обстоятельства указывают на то, что данная структура предназначена для простой по содержанию управленческой деятельности, для работы на малых предприятиях.

### *Функциональная структура управления.*

Функциональная структура управления базируется на разграничении функциональных обязанностей и их исполнения различными специалистами. В этой структуре большее внимание уделяется разделению труда по функциям управления чем отношениям между начальниками и подчиненными. На каждой ступени управления создается аппарат, работники которого выполняют определенные функции управления. Она была предложена Ф. Тейлором и называлась традиционной или классической. Преимуществом данной структуры является возможность привлечения к работе специалистов, что позволяет разгрузить линейных руководителей и упростить их работу, стимулирование целевой и профессиональной специализации, тесная связь со стратегией за счет выделения ключевых подразделений. К недостаткам функциональной структуры можно отнести отсутствие единоначалия, нарушение единства распорядительства и ответственности за работу, усложнение взаимоотношений и порядка подчиненности в процессе производства, дублирование ряда функций, наличие противоречивых распоряжений, появление возможностей развития конфликтов между подразделениями.

Функциональная структура управления появилась в результате усложнения производства и управления (рис. 3.1).

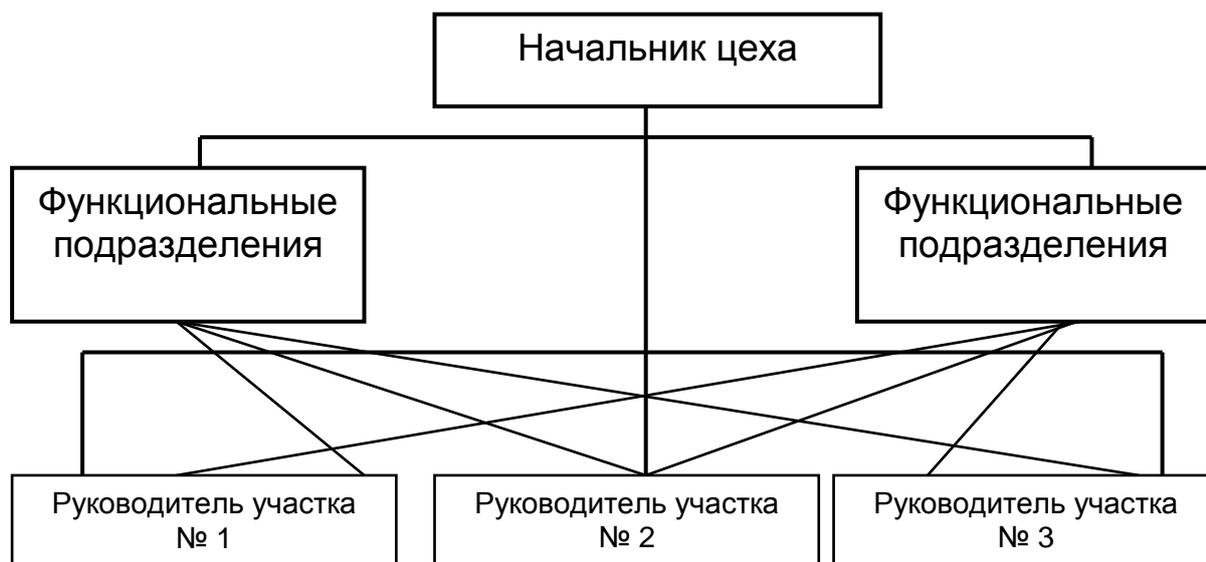


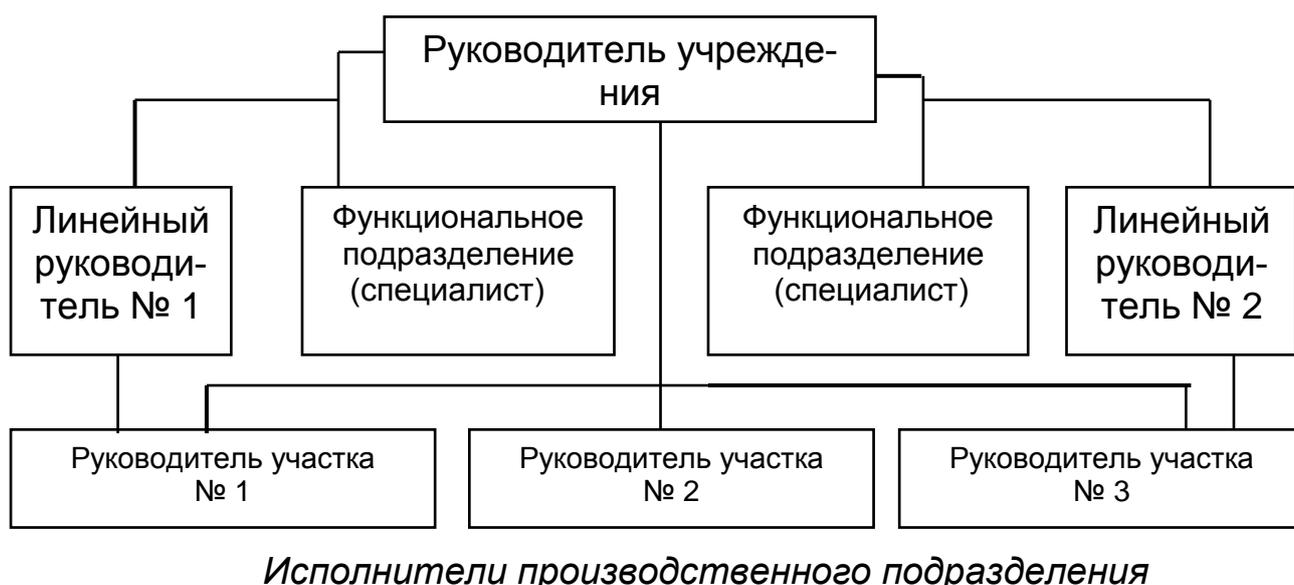
Рис. 3.1. **Функциональная структура управления**

### *Линейно-функциональная структура управления.*

Линейно-функциональная структура управления возникла в результате слияния линейной и функциональной структур. Она основана на соединении единоначалия с функциональным разделением обязанностей и прав работников аппарата управления, что позволяет более полно использовать положительные черты линейной и функциональной структур управления (рис. 3.2). Эту структуру можно назвать структурой концентрированного управления.

Данную структуру пропагандировал А. Файоль, подчеркивая важность наличия единоначалия и штаба управления, который состоит из функциональных подразделений, отвечающих за соответствующие функции управления.

Линейное управление лежит в основе линейно-функциональной структуры и влияет на эффективность функционирования всего механизма управления.



**Рис. 3.2. Линейно-функциональная структура управления**

Рациональная организация линейного управления должна отвечать следующим требованиям:

линейное управление должно строиться, исходя из минимального количества иерархически подчиненных ступеней управления;

линейная структура должна строиться исходя из рационального соотношения руководителей и подчиненных;

линейный аппарат должен отвечать за конечные результаты деятельности каждого производственного подразделения, а функциональные службы – за правильность планирования, организации, за качество предоставляемых услуг.

В условиях линейно-функционального управления связь между структурными подразделениями и отдельными исполнителями строится в вертикальном и горизонтальном направлении, что позволяет разграничить линейное и функциональное руководство, при этом линейное руководство влияет на процесс производства по всей совокупности функций, а функциональное управление, дополняя линейное, осуществляет методическое управление по реализации соответствующей функции. Тем самым обеспечивается возможность, с одной стороны, разгрузить линейных руководителей. А с другой стороны, повысить качество, оперативность и эффективность управления за счет привлечения к руководству специалистов, хорошо знающих данную сферу деятельности. Таким образом, линейно-функциональная структура управления позволяет соединить единоначалие с деятельностью компетентных специалистов.

Как показывает опыт использования данных структур, данные структуры более эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять рутинные, часто повторяющиеся процедуры и операции; при помощи жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом. В то же время данная структура имеет ряд недостатков: невосприимчивость к изменениям в самой организации во внешнем окружении; застывленность системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления; медленную передачу и обработку информации; замедленное принятие управленческих решений.

#### *Дивизиональная структура управления.*

Дивизиональная структура управления возникла как реакция на недостатки линейно-функциональных структур. В ее основе лежит принцип дивизиональной департаментализации – то есть выделение автономных производственно-хозяйственных подразделений по соответствующим уровням управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли. Для данных структур характерным является сочетание централизованного стратегического

планирования и децентрализованной деятельности отделений, осуществляющих оперативное управление, которые стали рассматриваться как "центры прибыли" [1; 5; 8; 13; 14; 18; 23].

Структуризация предприятий осуществляется по трем принципам – продуктовому принципу, с учетом особенностей выпускаемой продукции; по принципу с учетом ориентации на конкретного потребителя и по региональному принципу.

#### *Проектные структуры управления.*

Одна из форм проектного управления – это создание специального подразделения, проектной команды, которая работает на временной основе. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями, которые включают ответственность за планирование, составление графика хода выполнения работ, расходование выделенных средств, материальное стимулирование работников. Поэтому большое значение получает умение руководителя разрабатывать концепцию управления проектами, распределять задачи между членами группы, четко намечать приоритеты и конструктивно подходить к разрешению конфликтов.

Данные структуры характеризует гибкость, простота и экономичность, но может возникать проблема распределения ресурсов между проектами.

#### *Матричные структуры.*

Матричная структура может быть охарактеризована как "решетчатая", предполагающая двойное подчинение исполнителей – руководителю функционального подразделения и руководителю проекта. Руководитель проекта взаимодействует с членами проектной группы и работниками функциональных подразделений.

Руководитель проекта отвечает за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов; за планирование проекта и составление графиков работ; проверяет ход выполнения проекта. Руководители функциональных подразделений контролируют ход выполнения задач.

К недостаткам данной структуры относятся – сложность структуры; сложность вертикальных и горизонтальных связей, что подрывает принцип единоначалия; борьба за власть руководителей проекта; конформизм при принятии решений.

#### *Групповая (командная) структура управления.*

Основу групповой структуры управления составляет групповая форма организации труда и производства, имеющая следующие пре-

имущества: ускорение процессов, связанных с обновлением продукции, повышение требования к качеству обслуживания потребителей, ориентация на относительно малоемкие рынки. При использовании данной структуры существенно изменяются квалификационные требования к персоналу – предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и навыками, способных обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене выполняемых заданий; сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и ее конечный результат, что снижает потребность в строгом внешнем контроле.

### **3.4. Ситуационные факторы и организационные структуры**

Доказано, что выбор организационной структуры зависит от обстоятельств в которых функционирует организация, т. е. от сложившихся ситуационных факторов. Рациональной будет та структура, которая в большей мере адекватна ситуационным факторам – стратегическим целям, внешней среде, масштабу руководства, жизненному циклу, технологии, внутренним взаимосвязям. Например, функциональная структура более адекватна для организаций ориентированных на повышение внутренней эффективности благодаря специализации и командной цепи, но данная структура не способна обеспечить гибкость, инновационный характер отношений. А командная структура рекомендуется организациям, которые своей целью считают повышение гибкости.

Важным фактором, влияющим на организационную структуру, является внешняя среда. Так, стабильной внешней среде больше соответствует механическая организационная структура, где акцент делается на специализацию, централизованные решения, широкомасштабный контроль. При высокой изменчивости внешней среды эффективной будет органическая структура с акцентом на команды и специальные группы.

Следующий ситуационный фактор – размер компании, который определяется численностью персонала. Для небольших организаций характерны неформальный стиль управления, низкая степень разделения труда, отсутствие правил и инструкций, небольшой бюджет. Большие организации отличаются высоким уровнем организации, наличием разнообразных правил и инструкций, внутренней системой управления, высоким уровнем стимулирования персонала.

Структура организации определяется также степенью подчиненности подразделений друг другу. При этом выделяют: картельную форм

при которой каждое подразделение имеет относительную независимость, разработаны стандартные процедуры, правила и инструкции; последовательную взаимосвязь, когда результаты работы одного подразделения, становятся отправной точкой для другого, при этом обеспечивается учет интересов всех подразделений. Двусторонняя связь – наиболее сложный вариант взаимодействия команд, специальных групп.

### **3.5. Характеристика организационной деятельности**

Организационная деятельность направлена на постоянный состав исполнителей и обеспечивает их координацию в типовых, повторяющихся ситуациях.

По своему назначению организационные задачи могут быть представлены следующими типами задач:

#### **1. Организация в процессе распределения полномочий.**

Полномочия – это совокупность взаимосвязанных обязанностей, ответственности и прав, которыми наделяется менеджер для выполнения своей роли в процессе управления организацией. Организационные полномочия имеют внутреннее и внешнее ограничение. Пределы полномочий внутри организации определяются организационными параметрами (правилами, положениями о подразделениях, должностными инструкциями), а также корпоративной культурой. Внешние ограничения содержатся в различных законодательных актах, формируются традициями, обычаями и социально-культурными стереотипами общества. В практике менеджмента используется четыре подхода к организации полномочий – функциональный, продуктовый, по потребителям и региональный. Выбрать более целесообразную форму распределения полномочий можно в соответствии со стратегическим планом предприятия, типом организационной структуры, индивидуальными возможностями менеджера.

#### **2. Организация в процессе делегирования полномочий.**

Делегирование полномочий – это способ, при помощи которого руководитель распределяет между работниками организационные задачи (работу), выполнение которых необходимо для достижения поставленной цели. Делегирование осуществляется с целью освобождения времени руководителя, позволяет полнее использовать профессиональные знания и опыт соответствующих работников, стимулирует раскрытие способностей, инициатив, самостоятельности и компетенции подчиненных, позитивно влияет на мотивацию труда работников: позволяет работникам развиваться и брать активное участие в жизни организации.

### 3. Организация коллективных усилий членов группы.

Процесс организации включает определение размера и состава групп, установление статуса и функциональной роли каждого элемента группы, распределение заданий в соответствии с ролью. Численность определяется трудоемкостью решаемых задач в конкретных условиях.

### 4. Организация труда менеджера.

Организация труда менеджера связана с организацией всех процессов управления в подчиненных ему группах. Она включает выполнение взаимосвязанных функций – планирование рабочего дня и учет времени, которое руководитель затрачивает на выполнение своих обязанностей; анализ затрат по элементам работы; выполнение разработанного графика-регламента; организация выполнения работ.

5. Организация функционально связанных действий и коллективных усилий членов группы.

В практике менеджмента подавляющая часть работ выполняется совместным трудом нескольких лиц. К этому приводит специализация и кооперация труда. Для того, чтобы работа в группах была хорошо организованной, необходимо определять размер и состав группы, осуществлять выбор групповых норм, устанавливать статус членов группы, распределять задания в соответствии с ролями.

### **Вопросы для самодиагностики**

1. Дайте определение понятию организации,
2. Охарактеризуйте элементы организационной структуры управления.
3. Поясните, как связаны между собой организационная структура и цели организации.
4. Дайте обобщенную характеристику типам организационных структур управления.
5. Назовите и представьте характеристику структур иерархического типа.
6. Раскройте сущность и содержание структур органического типа.
7. Поясните, в чем состоит смысл управленческой деятельности.
8. Необходимость и порядок осуществления делегирования полномочий.
9. Приведите характеристику основных принципов организации труда менеджеров.

## Тесты

1. Основное назначение функции организации состоит в:

- а) распределении и координации работы людей;
- б) четкой координации общих усилий участников работы;
- в) создании эффективной организационной структуры;
- г) контроле за индивидуальной работой исполнителей.

2. Осознание человеком своей роли в процессе работы служит основой принципа:

- а) учета потребностей и интересов;
- б) взаимоотношения полномочий;
- в) активного социально-трудового приспособления;
- г) социального партнерства и сотрудничества.

3. Делегирование полномочий – это процесс:

- а) распределения полномочий между руководителями одного уровня;
- б) наделение полномочиями лиц низшего уровня иерархии;
- в) передачи части прав руководителем подчиненному;
- г) принятие работником на себя ответственности за выполнение

обязанностей.

4. Полномочия закрепляются в:

- а) положениях о структурных подразделениях;
- б) должностных инструкциях работников;
- в) правилах внутреннего трудового распорядка.

5. Назовите, какие элементы входят в состав ОСУ:

- а) функции управления;
- б) задачи управления;
- в) уровни управления;
- г) сотрудники аппарата управления;
- д) структурные подразделения.

6. Какой элемент ОСУ дает ответ на следующие вопросы:

- а) чем нужно управлять – выделение объекта управления;
- б) для чего нужно управлять – выделение цели управления;
- в) при каких условиях происходит управление – выделение допустимых влияний управления.

7. Правила эффективного использования рабочего времени определяет принцип:

- а) системной деятельности;
- б) экономизации действий;

в) разумной оптимальности;

г) результативного влияния.

8. Статус членов группы определяется такими факторами:

а) задачей, объемом власти, квалификацией, стажем работы, характером сотрудника;

б) ролью в коллективе, лидерскими качествами, образовательно-квалификационным уровнем, возрастом, опытом работы;

в) должностью и ее иерархией, реальной властью, образованием, опытом и стажем работы в организации.

9. При проектировании и формировании ОСУ используют методы:

а) экстраполяции;

б) аналогии;

в) дерева целей;

г) моделирования;

д) депортаментализации.

10. В дивизиональных структурах управления структуризация предприятия осуществляется:

а) по функциям управления;

б) в зависимости от особенности продукции;

в) с учетом обслуживаемой территории;

г) в соответствии с целенаправленными изменениями в системе.

## **Практические задания**

### **Задание 1**

На предприятии работает директор, 5 его заместителей, 10 функциональных служб и 15 производственных подразделений. Постройте:

- линейную структуру управления;
- функциональную структуру управления;
- линейно-функциональную структуру управления.

### **Задание 2**

Постройте структуру управления предприятием и назовите должности заместителей директора, начальников отделов, цехов, участков, если:

- количество заместителей директора – 4;
- количество отделов – 9;
- количество цехов – 5, в том числе основных – 3, вспомогательных – 2;
- количество бюро в цехах – 9;

- количество производственных участков – 14;
- количество бригад работников – 30.

## **Ситуационные задачи**

### **Задача 1.**

Приватизировав небольшое предприятие по производству соды и поставив в качестве главной цели выживание, бизнесмен провел с менеджерами совещание. Используя метод мозговой атаки был поставлен вопрос – что делать с товаром, который пользуется низким спросом. В результате было принято решение:

сделать новую упаковку для соды и продавать ее как средство для уничтожения запахов в холодильнике;

лимонную кислоту рекомендовать для очистки чайников;

открыть торговые точки в отдаленных районах для оптовой продажи фруктовых концентратов.

Данные меры привели к значительному росту продаж, однако сам бизнесмен начал ощущать перегрузку, что потребовало перераспределения полномочий.

Какую форму перераспределения полномочий следует использовать? Какие полномочия целесообразно делегировать и на каких проблемах следует сосредоточиться?

## **Выводы**

Функция "организация" направлена на обеспечение эффективности индивидуальной и коллективной деятельности. Ориентируясь не результат или конечную цель, руководитель должен всегда видеть путь к этой цели, использовать свой статус, права, обязанности и ответственность для организации подчиненных ему лиц.

Функцию "организация" следует рассматривать в двух аспектах: как формирование организационной структуры управления и как установление взаимоотношений между членами организации.

Организационная структура управления является центральным элементом организации, она состоит из звеньев, органов, линейных, функциональных, вертикальных и горизонтальных связей, иерархии управления, делегирования и ротации.

Существуют две группы структур: иерархические-линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные; и органические – проектные, матричные, групповые, сетевые.

При проектировании структур следует учитывать ситуационные факторы – миссию и цели организации; масштаб руководства, фазы жизненного цикла; методы и принципы управления; информационные технологии и процессы, характер продукции и т. д.

## **Тема 4. Мотивация**

**Цель** – определить сущность и теоретико-прикладные основы мотивирования, охарактеризовать основные категории мотивации, изучить порядок проведения мотивационного процесса, рассмотреть способы улучшения мотивации труда.

### **План**

- 4.1. Сущность и содержание мотивации.
- 4.2. Характеристика мотивационного процесса.
- 4.3. Содержательные теории мотивации.
- 4.4. Процессуальные теории мотивации.
- 4.5. Мотивационный механизм.
- 4.6. Основные направления совершенствования мотивации труда.

Изучение данной темы позволяет сформировать у студента совокупность организационных, технологических, аналитических, плановых компетентностей. В результате студент должен **знать**:

- значение человеческого фактора в управлении организацией;
- понятие стимулирования и мотивации поведения человека;
- сущность и содержание существующих теорий, подходов и моделей мотивации;
- отличительные и общие черты теорий и моделей мотивации;
- сущность новой модели: потребности – интересы – цели.

На основе приобретенных знаний студент должен **уметь**:

- анализировать действие принципов стимулирования и использовать их на практике;
- сопоставлять различные модели и подходы мотивации;
- выбирать соответствующие методы воздействия в процессе стимулирования поведения человека;
- разрабатывать систему стимулирующих факторов для эффективной работы персонала.

**Ключевые понятия и термины:** потребности – интересы – цель; мотив; убеждение; стимул; потребности; вознаграждение; ожидания; справедливость, содержательные теории мотивации; процессуальные теории мотивации, мотивационный процесс, мотивационный механизм.

#### **4.1. Сущность и содержание мотивации**

Путь к эффективному управлению лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что стимулирует его деятельность, какие мотивы лежат в ее основе, можно разработать эффективную систему управления трудом. С этой целью используют мотивацию – вид управленческой деятельности, которая побуждает работников к успешному выполнению работы.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые стимулируют человека, задают границы и формы деятельности, определяют ее направленность, ориентированную на достижение целей. Мотивацию необходимо рассматривать, во-первых, как внутреннюю психологическую установку человека на деятельность или бездеятельность, а во-вторых, как функцию управления, которая направлена на обеспечение эффективной работы персонала.

Комплексная мотивационная функция должна одновременно решить три задачи: содействовать привлечению квалифицированных работников, удерживать квалифицированный персонал, настраивать работников на эффективный труд.

Мотивация основывается на таких категориях, как потребности, интересы, мотивы, стимулы, вознаграждение [1; 4; 8; 11; 13; 16; 18; 21].

Потребности – психологическое или физиологическое ощущение недостатка чего либо. Это отсутствие того, что необходимо для существования личности. Выделяют первичные (физиологические потребности) и вторичные потребности, т. е. потребности, которые вырабатываются в течение приобретения жизненного опыта: это потребности в уважении, успехе, власти. Когда человек ощущает потребность, то он стремится ее удовлетворить и получить соответствующее вознаграждение. Потребности порождают в сознании человека интерес.

Интерес определяет целенаправленность и осознание поведения и действий человека. Интерес – это мотив, который может и должен побуждать человека к деятельности, которую он совершает для удовлетворения своих потребностей. Это выбор организации, деловая ориентация, профессиональный имидж.

Мотивы – побудительная причина, повод к какому-либо действию. Мотивация это сознательное побуждение к действиям для достижения личных целей и целей организации, состояние склонности и готовности к ним. В зависимости от целей, задач можно выделить два вида мотивации. Это мотивация путем внешнего воздействия и мотивация за счет

формирования мотивационной структуры человека путем воспитательной и образовательной работы.

Стимулы – это силы, которые оказывают внешнее влияние на человека с целью побуждения его к определенному трудовому поведению через использование норм, конкретных правил, выполнение программ. Процесс использования различных стимулов называется процессом стимулирования.

Вознаграждение – это все то, что человек считает для себя ценным и что может побуждать его к деятельности. Вознаграждение бывает внутренним (чувство успеха, возможность самовыражения и саморазвития, полученный результат работы) и внешним (высокий заработок, повышение по службе, признание окружающих).

Ценности – это представление людей о значимости различных явлений, предметов, целей жизни, способов достижения целей.

Мотивация влияет на такие характеристики человека, как усилия, старания, целенаправленность, настойчивость. Поэтому изучение мотивации позволяет понять, что заставляет человека работать, что влияет на выбор способа деятельности, почему работник определенное время придерживается его.

#### **4.2. Характеристика мотивационного процесса**

Мотивация может рассматриваться как процесс, состоящий из шести этапов, показывающих как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части.

**Первый этап** – это возникновение потребности, недостатка чего-либо. Потребность требует от человека определенных действий для ее устранения. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

**Второй этап** – это поиск путей устранения потребностей – удовлетворить потребность или проявить к ней безразличие.

**Третий этап** – это определение целей и направления действий. Человек решает, что и какими способами он должен делать, чего добиваться, что получить для устранения потребности.

**Четвертый этап** – осуществление действий по устранению потребностей. На этой стадии может осуществляться корректировка целей.

**Пятый этап** – это получение вознаграждения за осуществление действий. На этом этапе выясняется насколько выполнение действий

дало результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо усиление мотивации.

**Шестой этап** – это устранение потребности. В зависимости от уровня удовлетворения потребности человек либо прекращает свою деятельность до возникновения новой потребности либо продолжает поиск возможностей устранения потребностей.

Процесс мотивации очень сложный и неоднозначный. Его усложняет неочевидность мотивов, различные мотивационные структуры у разных людей, разный уровень влияния на людей одинаковых мотивов. Поэтому руководитель должен постоянно наблюдать за своими подчиненными, и изучать их потребности. Поскольку потребности постоянно изменяются, то изменяются и методы устранения потребностей.

Так для устранения социальных потребностей используются такие методы как предоставление работы, позволяющей общаться; создание духа единой команды; систематическое проведение совещаний; поддержка неформальных групп; создание условий для социальной активности. Потребности в уважении можно удовлетворить путем поручения работнику более содержательной работы; обеспечения обратной связи; привлечения подчиненных к принятию решений, повышение уровня компетентности. Потребности в самовыражении удовлетворяются путем обеспечения возможностей обучения и развития, предоставления сложной и важной работы, развития у подчиненных творческих способностей.

На мотивационный процесс оказывают влияние множество факторов – неочевидность мотивов; изменчивость мотивационного процесса, характер которого зависит от потребностей, которые его инициируют и находятся в сложном динамическом взаимодействии; различие мотивационных структур отдельных людей; разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей.

### **4.3. Содержательные теории мотивации**

Содержательные теории мотивации в первую очередь пытаются определить потребности, которые поощряют людей к действию. Понимание менеджерами потребностей подчиненных позволяет построить систему вознаграждения и направить энергию работников на достижение целей. Наибольший интерес представляют:

*Теория иерархии потребностей А.Маслоу.* Основные положения данной теории основываются на бихевиористической доктрине, в соответствии с которой потребности делятся на первичные и вторичные, и

представляют пятиуровневую структуру (рис. 4.1). По степени значимости потребности располагаются в следующем порядке: физиологические, или базовые потребности (пища, тепло, вода, одежда); потребности в самосохранении (безопасности); социальные потребности (принадлежности, вхождения в группу, особые отношения); потребности в уважении (статус, престиж, слава, уважение); потребности в самоутверждении (творческий потенциал, результаты, реализация собственных способностей и возможностей). Человек удовлетворяет прежде всего первичные потребности, что обязательно нужно учитывать в менеджменте. На формирование потребностей в значительной мере оказывают влияние межнациональные особенности, уровень культуры, образование, правовое обеспечение равенства при удовлетворении потребности подчиненных.

*Теория К. Альдерфера (теория ERG)* или теория трех потребностей – это потребности существования, которые связаны с удовлетворением физиологических потребностей и безопасностью;

потребности в связях, которые вытекают из социальной природы человека и его желания быть членом определенного социума (коллектив, друзья, семья);

потребности роста, в состав которых входят желания человека самовыразиться, добиться признания, самоутвердиться.

К. Альдерфер утверждает, что у человека всегда есть эти потребности, и что он будет стремиться к их удовлетворению, при этом возможно движение от нижних потребностей к высшим, и наоборот. Наличие прямого и обратного движения при удовлетворении потребностей создает широкие возможности для стимулирования труда в организации.

*Теория потребностей Д. МакКлелланда.* Он считает, что при стимулировании следует учитывать потребности во власти, успехе и причастности. Это потребности высшего порядка поскольку нижние потребности уже удовлетворены. Особое внимание МакКлелланд придает стремлению к успеху и считает, что для людей с сильно выраженной мотивацией к успеху характерны такие черты: умение рисковать, отдавать предпочтение новым заданиям, концентрироваться на задании больше, чем на сотрудниках, ощущать удовлетворение от самого процесса труда, такие работники стремятся к ответственности и участию в принятии решений.

*Теория Ф. Герцберга,* которая предлагает потребности разделить на те, что формируются под влиянием гигиенических факторов и факторов мотивации. Гигиенические факторы – это стиль руководства, заработная

плата, условия труда, политика компании, межличностные отношения, условия личной жизни. По мнению Ф. Герцберга, внимание руководства указанным факторам обеспечит удовлетворенность трудом со стороны исполнителей. А факторы мотивации отражают удовлетворенность или неудовлетворенность работой, к ним относятся достижение в труде, признание успехов, ответственность и карьерный рост. Таким образом, гигиенические факторы связаны с окружающей средой, а мотивационные – с содержанием самой работы.

Сравнивая классификации всех четырех теорий, можно отметить, что выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу. На рис. 4.1 дано некое условное соответствие групп потребностей, выделяемых в данных четырех концепциях.

Так, например, потребность достижения в теории МакКлелланда созвучна потребности самовыражения в пирамиде Маслоу, потребности роста в теории Альдерфера – группе потребностей, входящих в набор мотивирующих факторов теории Герцберга. Такое же соответствие можно установить и для других групп потребностей.

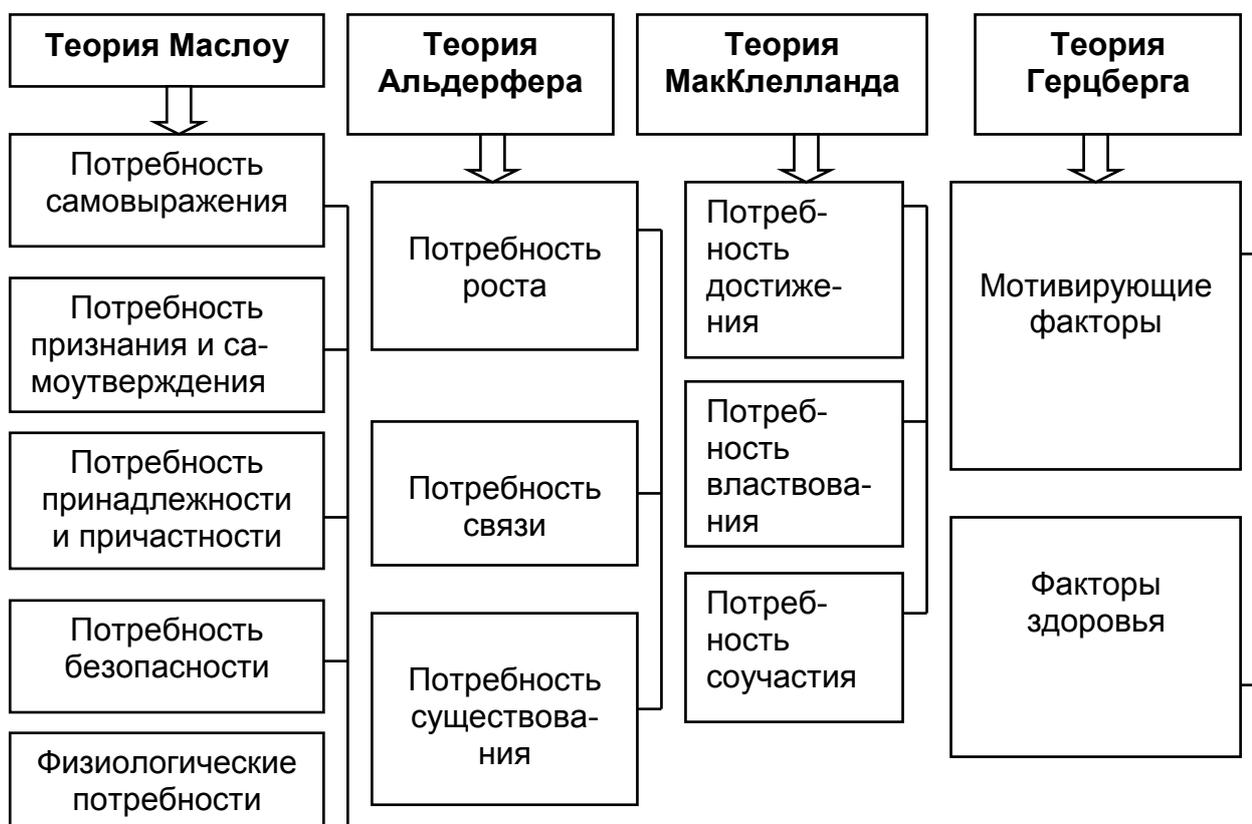


Рис. 4.1. Соотношение групп потребностей в четырех теориях мотивации [2, с. 167]

Однако эти теории имеют ряд недостатков – имеет место игнорирование особенностей мотивационного выбора, поведение людей ограничивается жесткой иерархией или набором внутренних ценностей, невозможно установить корреляцию между потребностями человека.

#### **4.4. Процессуальные теории мотивации**

Если содержательные теории базируются на потребностях людей, то процессуальные теории пытаются пояснить как человек распределяет свои усилия для достижения цели. Наибольшую известность получили такие теории:

- *теория ожидания В. Врума*. Процесс мотивации в соответствии с данной теорией состоит из трех блоков – усилия, выполнение и результат. Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие этих элементов, рассматривая усилия как результат мотивации;

- *теория справедливости С. Адамса*. В данной теории рассматриваются представления работника о том, насколько объективно оценивается его трудовой вклад по сравнению с другими работниками: если оценка объективная, то возникает чувство справедливости, Если взнос и результат не эквивалентны, то возникает чувство дискомфорта и работник стремится восстановить справедливость – уменьшать свой взнос, требовать повышения заработка и обеспечения карьерного роста, разрыв отношений. Для восстановления баланса справедливости менеджер должен: внимательно выслушать работника, вызывать в людях чувство собственной значимости, статуса, уверенности;

- *модель Портера-Лоулера* рассматривает мотивацию как функцию потребностей, ожиданий, восприятия справедливого вознаграждения. Результативность работника зависит от прилагаемых усилий, его характера и возможностей, от осознания своей роли в процессе труда. Вознаграждение должно восприниматься как справедливое. Из данной модели вытекает, что результативный труд ведет к удовлетворению;

- *мотивационная теория подкрепления* основывается на анализе взаимодействия поведения работников с его последствиями. Комплекс мер по изменению поведения называется регулированием поведения. Различают позитивное подкрепление как вознаграждение желаемого поведения (похвала, поощрение); наказание, если работник ведет себя нежелательным для организации способом; отказ от моралей (негативных замечаний); угасание как полный отказ от позитивного вознагражде-

ния. Для мотивации работников разрабатываются специальные графики позитивного подкрепления.

Рассмотренные теории мотивации могут использоваться при построении мотивационных систем, но с учетом внутренней и внешней среды организации, особенностей групп работников.

#### **4.5. Мотивационный механизм**

Одним из элементов заинтересованности в максимальных экономических и социальных результатах деятельности предприятия является мотивационный механизм, т. е. совокупность мотивационных факторов и процессов, которые обеспечивают возникновение у человека стремления к достижению целей [12; 14; 16; 22]. Структура и сложность мотивационного механизма адекватны сложности целей организации. В состав мотивационного механизма входят:

мотивационный механизм высококачественного производительного труда, который учитывает внутренние и внешние мотивы;

мотивационный механизм развития производства, который направлен на повышение научно-технического уровня производства, создание и освоение новых видов продукции, развитие творческих способностей участников производственного процесса;

механизм мотивации предпринимательства, он направлен на обеспечение успеха организации путем совершенствования организационной структуры, системы управления, повышение уровня подготовленности руководителей и специалистов;

механизм мотивации хозяйствования, который направлен на максимизацию доходов, оптимизацию их распределения и выгодное использование.

Для обеспечения эффективного функционирования данного механизма, необходимо осуществлять его формирование на основе следующих принципов:

каждой цели организации должен соответствовать определенный мотивационный комплекс;

мотивационный механизм, как любая система, должен иметь свойства рациональной целостности;

элементы мотивационного механизма взаимосвязаны между собой и изменение одного из них требует замены остальных;

мотивационный механизм должен включать элементы с разной продолжительностью жизненного цикла.

#### **4.6. Основные направления совершенствования мотивации труда**

Можно выделить ряд относительно самостоятельных направлений улучшения мотивации труда:

Материальное стимулирование труда. Оно состоит в формировании и использовании систем материального стимулирования и распределения заработной платы в соответствии с законом распределения по количеству и качеству труда. Система материальных стимулов труда состоит из разнообразных взаимодополняющих друг друга мотивов, объединенных единым процессом создания материальной заинтересованности в осуществлении трудовой деятельности. Формирование системы материальных стимулов охватывает такие этапы, как: установление целей, ресурсное обеспечение и построение систем материальных стимулов. Использование систем материальных стимулов основано на их внедрении и управлении ими. Распределение заработной платы предусматривает оценку количества и качества труда, а также осуществление на этой основе материального поощрения и материальных санкций [12; 23; 24].

Следующее направление улучшения мотивации труда – совершенствование организации труда, которое содержит постановку целей, расширение трудовых функций, обогащение труда, производственную ротацию, применение гибких графиков.

Улучшение условий труда, повышение уровня культуры являются не только важнейшей потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с отдачей.

Моральное стимулирование как признание заслуг человека. Например, на американских фирмах используется моральное стимулирование в виде выявления лучшего работника по специальности, награждение вымпелами, значками.

Предоставление отгулов. Так, на ряде западных фирм ведется два табеля: один – табель выхода на работу, а другой – табель для заработка свободного времени за ответственное отношение к работе.

Участие в прибылях – это предоставление работникам возможности покупать акции предприятия и получать дивиденды, что дает возможность участвовать в распределении прибыли.

Другие вознаграждения.

Однако, ситуация в настоящее время является такой, что нельзя еще полностью отказаться от наказаний. Система наказаний должна строиться с учетом следующих принципов:

*наказания должны иметь предупреждающее значение;*

*система наказаний должна быть логически связанной с нарушением;*

*наказания должны накладываться на работника независимо от его положения в коллективе, его позиции, наличия протекций;*

*система наказаний должна функционировать непрерывно.*

Если механизм наказаний является системой, то он действует последовательно и непрерывно, показывает причинную связь между действиями и наказанием.

### **Вопросы для самодиагностики**

1. Дайте определение понятию "мотивация" и раскройте содержание данной функции.

2. Приведите характеристику основных категориях на которых базируется мотивация.

3. Назовите основные характеристики деятельности человека, на которые можно влиять при помощи мотивации.

4. Охарактеризуйте этапы мотивационного процесса.

5. В чем заключается потребность в мотивационном механизме.

6. Приведите характеристику основных составляющих мотивационного механизма.

7. Проведите сравнительный анализ содержательных и процессуальных теорий мотивации.

8. Приведите примеры использования двухфакторной модели Ф. Герцберга.

9. Поясните, в чем состоят основные характеристики теории справедливости.

10. Назовите и охарактеризуйте основные положения современных теорий мотивации.

### **Тесты**

1. Процесс побуждения к деятельности для достижения целей организации – это:

а) мотивация;

б) стимулирование;

в) управленческие отношения;

г) регулирование.

2. Деятельность людей направленная на получение конечного результата определяется:

а) мотивами, желаниями, ценностными установками, целями;

б) потребностями коллектива, ограничениями, целями;

в) активностью людей, интересами, целями;

г) интересами, ограничениями, целями.

3. Все теории мотивации делятся на:

а) содержательные;

б) процессуальные;

в) содержательные и процессуальные;

г) материальные и психологические.

4. Какие из приведенных мотивов побуждают человека к решению индивидуальных задач:

а) стремление к лидерству и самореализации;

б) причастность к определенным ценностям и идеалам;

в) способности и умения;

г) все указанные мотивы.

5. Выберите мотивы, побуждающие человека к решению общественных задач:

а) высокая заработная плата;

б) возможность делегирования полномочий;

в) создание положительного психологического климата в организации;

г) возможность занять руководящую должность;

д) все перечисленные мотивы.

6. Расположите приведенные потребности в соответствии с пирамидой А. Маслоу:

а) потребности в уважении;

б) потребности в безопасности;

в) потребности в принадлежности;

г) физиологические потребности;

д) потребности в самореализации.

7. Какую взаимосвязь не содержит теория ожидания В. Врума:

а) ожидание относительно "затраты работы – результаты";

б) ожидания относительно "результаты – вознаграждение";

в) ожидание относительно "потребности – затраты работы";

г) ожидание относительно удовлетворения вознаграждением.

8. Как правильно формулируется вывод модели Портера-Лоулера:

а) результаты приводят к вознаграждению;

б) результативная работа приводит к удовлетворению;

в) способности и характер человека определяют уровень усилий;

г) ценность вознаграждения зависит от статуса работника в коллективе.

9. Определите правильность следующих утверждений:

а) А. Маслоу утверждал, что потребности движут человеком независимо от того, в какой последовательности они возникают;

б) К. Альдерфер считал, что людям свойственны потребности власти, успеха и причастности;

в) теория Ф. Герцберга основана на мотивации удовлетворенностью и неудовлетворенностью работой;

г) теория В. Врума выделяет связь между потребностями и усилиями;

д) С. Адамс доказал, что человек сравнивает не качество результатов своего труда, не количество затраченных усилий, а уровень вознаграждения других людей.

10. Мотивационный механизм – это:

а) процесс побуждения человека к деятельности;

б) совокупность мотивов достижения сложной цели;

в) совокупность таких категорий, как: потребности, интересы, мотивы, стимулы, вознаграждение.

## **Практические задания**

### **Задание 1**

Поясните необходимость придерживаться основных положений теории справедливости во время формирования систем материального и нематериального стимулирования в организации.

### **Задание 2**

Обоснуйте на конкретных примерах использование в организациях двухфакторной теории Ф. Герцберга и теории ожидания В. Врума.

### **Задание 3**

Объясните, какие положения из содержательных и процессуальных теорий мотивации могут быть использованы в современной практике управления, а какие нет, и почему.

### **Ситуационное задание**

Президента страховой компании уведомили об увольнении двух ведущих сотрудников. Из личной беседы руководитель выяснил, что работники недовольны своей работой из-за большого объема работ по обработке документов, что не требует особого творчества, проявления инициативы, но часто контролируется непосредственным начальником. Президент обратился в консалтинговую фирму с просьбой оптимизировать работу сотрудников. Было предложено компьютеризировать данный участок работы, провести перевод высвободившихся работников в другие подразделения и ознакомить их с новыми задачами и целями.

Определите, какие общие принципы стимулирования были затронуты в процессе усовершенствования организации труда; какая модель мотивации была нарушена; какой принцип был взят руководством компании для проведения изменений.

### **Выводы**

Эффективность трудовой деятельности в значительной мере зависит от действующей в организации системы мотивации.

Мотивация – это процесс стимулирования кого-либо к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.

Современные содержательные теории мотивации делают упор на определение перечня и структуры потребностей человека. Потребность это отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Потребности можно удовлетворить вознаграждением, т. е. тем, что человек считает для себя ценным. При этом можно использовать внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижения по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые в процессе работы.

Согласно теории А. Маслоу существует пять основных типов потребностей, образующих иерархическую структуру, которая определяет поведение человека. Потребности высшего уровня не мотивируют, пока не будут удовлетворены потребности нижнего уровня. Данная иерархическая структура не является абсолютно жесткой и строгой. МакКлелланд дополнил приведенную иерархию потребностей, введя понятия потребности власти, успеха и принадлежности. Герцберг разделил

факторы действующие в процессе работы, на гигиенические и мотивационные.

В рамках процессуальных теорий мотивации выясняется, что же заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей. Так, в теории ожидания наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия позволят достичь цели и получить вознаграждение. В рамках теории справедливости люди подвергают справедливой оценке полученное вознаграждение и сравнивают его с тем, что получили другие работники за аналогичную работу. Согласно модели Портера-Лоулера результативность труда порождает удовлетворенность работника.

Совокупность мотивов достижения поставленной цели представляет собой мотивационный механизм, состав и сложность которого адекватны структуре и сложности целей организации. Мотивационный механизм включает механизм мотивации к труду, механизм мотивации развития производства, механизм мотивации предпринимательства и механизм мотивации хозяйствования.

## **Тема 5. Управленческий контроль**

**Цель:** раскрыть сущность и рассмотреть содержание контроля, охарактеризовать основные виды контроля, представить поэтапно процесс контроля и раскрыть сущность его основных составляющих, актуализировать стратегическую направленность контроля и контроллинга.

### **План**

- 5.1. Сущность и содержание контроля.
- 5.2. Виды контроля.
- 5.3. Процесс контроля.
- 5.4. Система управленческого контроля.
- 5.5. Современные тенденции развития контроля.

Результатом изучения данной темы является формирование у студентов совокупности компетентностей. Студент должен **знать:**

- сущность содержание и функции контроля;
- виды контроля и их характеристику;
- формы и средства реализации управленческого контроля;
- этапы процесса контроля;
- характеристику эффективного контроля;

- рекомендации о поведении при проведении эффективного контроля;

- критерии оценки эффективности системы контроля;
- организацию службы контроллинга.

На основе приобретенных знаний студент должен **уметь**:

- определять роль контроля в менеджменте;
- определять функции и задачи контроля на конкретных примерах;
- выделять экономические и социально-психологические аспекты при формировании системы контроля в организации;
- определять классифициционные признаки контроля;
- обосновывать применение предварительного, текущего и заключительного контроля в организации;
- разрабатывать этапы прохождения процесса контроля;
- анализировать поведенческие аспекты контроля;
- обосновывать выбор и место контроллинга в системе управления.

**Ключевые понятия и термины:** контроль, предварительный контроль, текущий контроль, заключительный контроль, процесс контроля, стандарты, управленческий контроль, эффективность контроля, контроллинг.

### **5.1. Сущность и содержание контроля**

Важной функцией менеджмента является контроль.

Контроль представляет собой процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Необходимость контроля заключается в том, что он является неотъемлемым элементом сущности любой организации. По утверждению П. Друкера, контроль и определение направления – это синонимы [5; 7; 11; 13; 17; 18].

Контроль включает установление стандартов, измерение фактически достигнутых результатов и проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Множество обстоятельств может помешать реализации планов и организационных структур. Изменения законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции могут сделать планы невыполнимыми. Источником неопределенности являются и люди, работающие в любой организации. Ошибки, возникающие внутри организации, множатся и, если их вовремя не исправить, могут привести к банкротству коммерче-

ской организации, к развалу учреждения. Известно, что в большинстве создающихся мелких предприятий не понимают важности функции контроля, допущенные ошибки накладываются и нарастают, пока не происходит банкротство. Нередко организация не гибнет, а существует, постоянно переходя из одного кризиса в другой.

Функция контроля – выявить проблемы и скорректировать деятельность до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Поддержка успешных действий – это также функция контроля, которая состоит в поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Необходимо определить, какие именно действия эффективно способствовали достижению целей организации. Это позволяет найти область расширения деятельности организации.

Широта контроля должна позволять ему быть всеобъемлющим. Любой руководитель независимо от ранга должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей. Планирование, создание организационных структур, мотивацию нельзя рассматривать в отрыве от контроля. Все они являются неотделимыми частями общей системы контроля в организации.

## **5.2. Виды контроля**

Контроль разделяют на предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль включает введение в практику определенных правил, процедур и линий поведения. Они вырабатываются для обеспечения выполнения планов, их строгое соблюдение – это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Необходимо составлять четкие должностные инструкции, эффективно доводить цели до подчиненных, набирать кадры, квалификация которых соответствует их обязанностям.

Человеческие ресурсы – одна из сфер предварительного контроля. Контроль осуществляется за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Нужно установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области, проверять документы и рекомендации, проводить психологические тесты и многочисленные собеседования с работником перед его наймом. Предварительное обучение повышает вероятность эффективной работы новых сотрудников.

Материальные ресурсы должны проходить предварительный контроль, так как производить высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Финансовые ресурсы подвергаются предварительному контролю путем составления бюджета – текущего финансового плана. Бюджет дает уверенность в том, что денежные средства, когда они потребуются, у организации будут. Бюджеты устанавливают пределы затрат и не позволяют исчерпать средства, не достигнув поставленных целей.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом являются подчиненные сотрудники, контроль традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Текущий контроль основывается на измерении фактических результатов работы, направленной на достижение желаемых целей.

В процессе контроля должен соблюдаться принцип обратной связи. Под обратной связью здесь подразумеваются данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить непредвиденные проблемы и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею целям.

Все системы обратной связи включают одни и те же основные элементы и работают на одних принципах. Эти системы: 1) имеют цели; 2) используют внешние ресурсы; 3) преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования; 4) следят за значительными отклонениями от намеченных целей; 5) корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей.

Организационные системы с обратной связью влияют на "входы", чтобы достичь требуемых характеристик на "выходе". "Входом" для организационных систем с обратной связью являются все виды ресурсов: ма-

териальные, финансовые и человеческие. "Выходом" таких систем являются товары или услуги. Большинство организационных систем контроля с обратной связью относятся к открытым, или незамкнутым, системам. Внешний для таких систем элемент – это руководитель-менеджер, регулярно воздействующий на эту систему и вносящий изменения, как в ее цели, так и в функционирование системы.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Сразу по завершении контролируемой деятельности или по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми. Он имеет две важные функции: 1) дает организации информацию, необходимую для планирования дальнейших действий; 2) обеспечивает измерение результативности и определяет необходимое вознаграждение сотрудников.

### 5.3. Процесс контроля

Как неотъемлемая часть деятельности организации контроль является непрерывным процессом, который строится на трех основных этапах: выработки стандартов деятельности организации, подлежащих контролю; измерения и анализа ее результатов, полученных в результате контроля; корректировки хозяйственных, технологических, организационных и других процессов деятельности организации в соответствии со сделанными выводами контроля (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Организация контроля [6, с. 227]

Процесс контроля в системе менеджмента осуществляется поэтапно.

Первый этап контроля – установление стандартов организации. Под этим понимается определение конкретных целей, степень приближения к которым поддается измерению. Стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, должны обладать двумя важными особенностями:

1) наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа;

2) наличием конкретного критерия, по которому можно оценить степень выполнения работы.

Пример цели, которую можно использовать в качестве стандарта контроля, – получить прибыль в размере 10 млн грн в 2011 г. Конкретный критерий (10 млн грн) и определенный период времени (один год) называются показателями результативности. Показатель результативности точно определяет, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Эти показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: "Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей?" и "Что осталось не сделанным?". Если руководство обнаруживает, что за первые полгода прибыль фирмы составила только 4 млн грн, то оно понимает, что необходимо существенно поднять производительность, чтобы достичь намеченной цели: заработать 10 млн грн к концу года.

Не все цели и задачи организаций можно выразить непосредственно в числах. Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях очень трудно. Но организации, работающие эффективно, должны преодолеть трудности, связанные с выражением целей в количественном виде. Например, информацию о духовном состоянии работников можно получить путем обследований и опросов.

Некоторые из явно не поддающихся количественному измерению величин можно представить в численном виде косвенно, измеряя некий показатель. Так, количество увольнений обычно является мерой удовлетворенности работой. Поэтому количество увольнений может ис-

пользоваться как показатель результативности при выработке стандартов в области удовлетворенности работой. Опасность использования косвенных проявлений каких-либо величин вместо прямых измерений этих величин состоит в том, что на эти косвенные проявления могут оказывать воздействие и совершенно другие факторы.

Однако, даже субъективный показатель при условии, что осознается его ограниченность, лучше, чем ничего.

Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами составляет второй этап процесса контроля. Менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он обязан принимать и еще одно важное решение – относительно того, насколько допустимы обнаруженные отклонения от стандартов.

Одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски параметров цели.

Например, цель – добиться в наступающем году уровня прибыли 10 млн грн в месяц. Предприятие получило прибыль в размере 9,8 млн грн, т. е. на 2 % меньше. Скорее всего, это лишь незначительное отклонение от установленного стандартного уровня. Но руководство должно заблаговременно установить величины допустимых отклонений, в пределах которых отклонение достигнутых результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

Определение допустимых отклонений – вопрос кардинально важный, поскольку сокращение допустимых отклонений может требовать больших затрат. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля.

Измерение результатов. Для измерений необходимо выбрать единицу, соответствующую виду деятельности, который подвергается контролю, причем такую, которую можно преобразовать в те единицы, в которых выражен стандарт. Так, если установленный стандарт – это прибыль, то измерение следует вести в рублях или процентах, в зависимости от формы выражения стандарта. Общее правило – стандарт в специфической форме предопределяет те величины, которые впоследствии

должны быть измерены. Необходимо, чтобы скорость, частота и точность измерений были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю.

Использование компьютеров для контрольных измерений сделало подобные проверки гораздо более оперативными, дешевыми и точными. Компьютеризированные кассовые аппараты позволяют торговым организациям определять и выдавать в табличной форме данные о состоянии наличности и материальных запасов на момент покупки. Но любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Стоимость проведения измерений зачастую является наиболее крупным элементом затрат во всем процессе контроля. Часто именно этот фактор определяет, стоит ли вообще осуществлять контроль.

Передача и распространение информации. Чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо доводить до сведения соответствующих работников организации установленные стандарты и достигнутые результаты. Эта информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять нужные решения и действия. Кроме того, необходимо убедиться, что установленные стандарты поняты сотрудниками, поэтому должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты, и теми, кто должен их выполнять.

Оценка информации о результатах – это заключительная стадия этапа сопоставления результатов и стандартов. Менеджер решает, нужна ли информация и важна ли она. Важной считают информацию, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.

Мерой оценки может служить масштаб допустимых отклонений, установленный ранее. Нередко, однако, менеджеры должны давать личные оценки, интерпретировать значимость полученной информации и устанавливать связь запланированных и фактически достигнутых результатов. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение о необходимости действовать.

#### **5.4. Система управленческого контроля**

Стратегическая направленность контроля является одним из главных условий его эффективности. Контролироваться должны результаты деятельности организации по ее стратегическим, главным направлени-

ям на основе количественных оценок. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять не часто, о полученных результатах сообщать работникам, если отклонения станут необычно большими. Контроль над мелкими операциями не имеет смысла и будет только отвлекать силы от более важных целей. Он часто приводит к открытому неповиновению требованиям вести детальный учет в мелочах.

Основное требование эффективного контроля – это ориентация на результаты. Как правило, наиболее эффективный контроль – это простейший контроль. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Кроме того, люди их понимают и поддерживают. Участие сотрудников организаций в процедуре контроля – эффективное средство улучшения контроля на всех уровнях.

Рекомендации по проведению эффективного контроля:

1. Внедряйте стандарты, воспринимаемые сотрудниками. Сотрудники должны понимать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, полно и объективно отражают их работу, а также что стандарты способствуют достижению целей организации. Иначе они могут игнорировать и нарушать стандарты, испытывать усталость и разочарование.

2. Устанавливайте двустороннее общение с подчиненными, чтобы у них при возникновении проблем с системой контроля была возможность открыто обсудить их, не опасаясь недовольства начальства. Общение должно увеличивать вероятность того, что работники поймут цель контроля и помогут установить скрытые упущения в его системе.

3. Избегайте чрезмерного контроля, поскольку перегрузка подчиненных многочисленными формами контроля, поглощающими все их внимание, приведет к раздражению, беспорядку и кризису.

4. Устанавливайте жесткие, но осуществимые стандарты, так как людей можно мотивировать только на достижение реалистичных в их глазах целей.

5. Вознаграждайте за выполнение стандарта, чтобы мотивировать на достижение установленных стандартов результативности.

Критериями оценки эффективности системы контроля являются:

1. Выполнение задач контроля – контроль должен определять совпадения или отклонения в системе управления организацией;

способствовать своевременному устранению отклонений, выработке эффективных решений.

Для оценки системы контроля по этому критерию необходимо дать ответ на следующие вопросы: спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные, а не продолжительные изменения? Представляет ли система контроля менеджерам информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках?

2. Экономичность контроля – нужно оценить расходы, связанные с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; затраты на персонал и технику контроля;

3. Эффект влияния на людей – необходимо выяснить, вызывает ли у работников применяемая система контроля положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции.

### **5.5. Современные тенденции развития контроля**

Контроль должен соответствовать возможностям людей. Совершенствование контроля, увеличение затрат на его проведение оправдано до тех пор, пока это приводит к увеличению преимуществ и доходов организации, превышающих рост затрат на контроль. Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации необходимо изменить систему контроля или вести менее тщательный контроль. Для реальной оценки соотношения затрат и прибыли, связанных с системой контроля, необходимо рассматривать как текущие, так и долгосрочные результаты ее применения.

Под контроллингом в менеджменте понимается разработка и реализация руководящей концепции эффективного управления организацией и обеспечения ее долгосрочного существования. Служба контроллинга в организации сосредоточивается на аналитических функциях сферы контроля менеджмента [21, с. 203; 23; 24].

Она анализирует отчетность организации, определяет направления ее развития, оказывая таким образом помощь в принятии управленческих решений. При этом методы оперативного и стратегического контроллинга помогают в управлении в рамках согласования целей в условиях поддержания равновесия в сфере финансов организации.

Концепция метода контроллинга позволяет интегрировать в организации традиционный учет, планирование и маркетинг в единую систему управления.

На практике чаще всего встречаются два основных варианта организации службы контроллинга.

1. Деятельность основных отделов (отдела контроллинга, который отвечает за планирование и учет, как статистический так и бухгалтерский, финансового отдела, занятого управлением капиталом и денежными потоками, и информационной службы) координируется путем создания общего отдела "Контроллинг и финансы" или "Финансы и контроллинг", который подчиняется одному из директоров фирмы, который является главным контроллером. Такая организация характерна для крупных предприятий.

2. В подчинении одного из директоров предприятия находятся службы финансов и информации, а служба контроллинга, возглавляемая главным контроллером, прямо подчиняется генеральному директору – руководителю предприятия. Он по сути занимает должность директора центральной службы контроллинга. Такая организация характерна для средних организаций. Службы контроллинга в отдельных подразделениях прямо подчинены главному контроллеру, и служба контроллинга работает как штабная служба. Но возможна и децентрализованная организация, когда значительная часть полномочий делегируется службам контроллинга в отдельных подразделениях.

При организации службы контроллинга обычно принимают во внимание следующие четыре основные предпосылки:

1) согласование целей, управление целями и достижение целей в соответствии с избранной стратегией координируются только на высшем уровне управления;

2) методы управления предприятием в рамках "общей руководящей цели" становятся наиболее эффективными тогда, когда контроллеру удастся убедить ответственных за принятие решений

в необходимости предвидения и гибкого реагирования на будущие опасности и возможности во внешней среде предприятия;

3) контроллер нуждается в получении информации об экономических взаимосвязях и резервах, чтобы иметь непререкаемый личный и профессиональный авторитет среди сотрудников;

4) служба контроллинга самостоятельна, независима и нейтральна по отношению к уровням управления, на которых принимаются решения, что позволяет предотвратить возможность участия в борьбе за распределение власти в организации.

Оперативное управление достижением целей организации на основе концепции контроллинга осуществляется путем совместно исполь-

зуемых процессоров контроллинга – планирования, информации, анализа, управления и контроля на базе исчисления полных затрат и сумм покрытия.

### **Вопросы для самодиагностики**

1. Дайте определение контроля.
2. Назовите основные функции контроля.
3. Приведите характеристику основных сфер контроля.
4. Приведите характеристику предварительного, текущего и заключительного контроля.
5. Опишите процесс контроля, а также роль стандартов и норм допустимых отклонений.
6. Приведите характеристику отрицательных последствий контроля.
7. Перечислите основные рекомендации по проведению эффективного контроля.
8. Назовите основные характеристики эффективного контроля.

### **Тесты**

1. Какому термину соответствует это определение: это процесс обеспечения того, что организация достигла своих целей (установления стандартов, измерения и сравнения с ожидаемым результатом)?
2. Текущий, финансовый план (бюджет) является важнейшим способом, механизмом:
  - а) предварительного контроля;
  - б) текущего контроля;
  - в) заключительного контроля.
3. Проведите классификацию видов контроля:
  - 1) по содержанию;
  - 2) по состоянию хозяйственной деятельности;
  - 3) по источнику информации:
    - а) контроль трудовых ресурсов;
    - б) производственный контроль;
    - в) процесс проверки готовности;
    - г) контроль планов, смет, статистических данных;
    - д) заключительный контроль;
    - ж) непосредственный осмотр объектов;

- з) контроль результатов рекламной компании;
- и) контроль исполнения календарных планов;
- к) контроль кредитоспособности предприятия.

4. Определить, на каком этапе осуществления контроля (1, 2, 3) проводятся указанные контролирующие работы:

- а) сравнение результатов со стандартами и пересмотр стандарта;
- б) сопоставления результатов со стандартом и определения масштаба отклонения;
- в) определения показателей результативности.

5. Возможными негативными последствиями контроля являются:

- а) установление жестких стандартов;
- б) недостаток информации о процессе, который не контролируется;
- в) поощрение поведения, ориентированного на контроль.

6. Наиболее широко распространенной системой контроля над ресурсами и доходами, является:

- а) система стандартов;
- б) система относительных показателей;
- в) система бюджетов.

7. Тотальный контроль делает людей:

- а) несамостоятельными;
- б) порождает небрежность в работе.

8. Выявить проблемы и скорректировать деятельность до того, как эти проблемы перерастут в кризис – это:

- а) функция контроля;
- б) цель контроля;
- в) этап контроля.

9. Назвать термин, соответствующий следующему определению: разработка и реализация руководящей концепции эффективного управления организацией и обеспечения ее долгосрочного существования.

10. Функция менеджмента, которая дает возможность руководителю следить за ходом выполнения принятых решений и вносить необходимые коррективы, – это:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль.

## **Практические задания**

### **Задание 1**

Определите, какой из этапов процесса контроля, по вашему мнению, самый ответственный? Обоснуйте ваш ответ на конкретных примерах.

### **Задание 2**

Охарактеризуйте критерии оценки эффективности контроля на примере предприятия легкой промышленности. Выскажите ваше мнение по оптимальности критериев.

## **Ситуационные задачи**

### **Задача 1**

*General Electric* располагает специальной службой контроля, основу которой составляют "выездные аудиторы". Эти аудиторы, по крайней мере раз в год, тщательно изучают каждое подразделение компании. Их отчеты предназначены только для менеджеров проверяемых подразделений.

Еще в одной крупной химической компании отдел контроля проводит проверки каждого подразделения компании. Результаты этих проверок, поступают не менеджерам проверяемых подразделений. Они попадают в руки президента компании, который сам ставит менеджеров в известность о результатах аудита.

Сравнить две ситуации и ответить на вопросы:

Как все это повлияет на нравы в компании?

В какой из компаний отмечается высокий уровень доверия и слаженность работы сотрудников?

Где основные усилия менеджеров направлены на повышение эффективности, а где – на "пускание пыли" в глаза проверяющих.

### **Задача 2**

Государственная автоинспекция, расследующая аварию на автомобильной трассе, должна взять кровь у водителя маршрутки, ставшего участником аварии. Не целесообразно ли делать такие анализы регулярно на какой-то выборочной основе? Поясните, какой тип контроля представляют эти подходы? Обоснуйте, почему контроль, является одной из важнейших функций менеджмента.

## **Вопросы для самодиагностики**

1. Дайте определение контролю.
2. В чем состоит функция контроля?
3. Назовите основные функции контроля.
4. Каковы функции предварительного, текущего и заключительного контроля?
5. Опишите процесс контроля, а также роль установления стандартов и норм допустимых отклонений.
6. В чем могут проявляться отрицательные последствия контроля?
7. Перечислите основные рекомендации по проведению эффективного контроля.
8. Перечислите основные характеристики эффективного контроля.

## **Выводы**

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

По времени осуществления выделяют: предварительный, текущий, заключительный контроль.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работы. Это входной контроль всех видов ресурсов, его цель – обеспечение требуемых условий для бесперебойной и качественной работы организации.

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

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

В процедуре контроля выделяют следующие этапы: выработка стандартов; сопоставление с ними реальных результатов; принятие необходимых корректирующих действий.

Для того чтобы система контроля была эффективной, ее необходимо периодически оценивать. Критериями такой оценки могут быть: выполнение задач контроля, экономичность контроля, эффект влияния на людей.

Контроллинг, отражающий современные тенденции в менеджменте, представляет собой разработку и реализацию руководящей концепции эффективного управления организацией и обеспечения ее долгосрочного существования. На основе концепции контроллинга оперативное управление осуществляется путем совместно используемых процессоров контроллинга – планирования, информации, анализа, управления и контроля на базе исчисления полных затрат и сумм покрытия.

## **Модуль 2. Обеспечение результатов управленческой деятельности**

### **Тема 6. Принятие управленческих решений**

**Цель** – раскрыть сущность управленческого решения, показать роль информации в принятии управленческого решения, рассмотреть классификацию управленческих решений, представить последовательность процесса принятия решений и охарактеризовать его основные этапы, дать представление о методах принятия и оптимизации управленческих решений, раскрыть содержание форм участия в процессе принятия управленческих решений.

#### **План**

- 6.1. Сущность решений в менеджменте.
- 6.2. Классификация управленческих решений.
- 6.3. Процесс принятия управленческих решений.
- 6.4. Общая характеристика методов принятия и оптимизации управленческих решений.
- 6.5. Методы моделирования и экспериментирования при принятии решений.
- 6.6. Формы участия в процессе принятия управленческих решений.

Результатом изучения данной темы является формирование у студентов совокупности компетентностей. Студент должен **знать**:

- сущность и виды управленческих решений;
- содержание и требования, предъявляемые к управленческому решению;
- этапы процесса принятия решений;
- условия принятия управленческих решений;
- особенности принятия индивидуальных и групповых решений;
- понятие оптимизации управленческих решений;
- формы участия в процессе принятия решений.

На основе приобретенных знаний студент должен **уметь**:

- охарактеризовать сущность управленческих решений и определять их место в процессе менеджмента;
- определять вид управленческого решения и факторы, влияющие на его принятие;
- выявлять проблемы принятия рациональных управленческих решений в организации;
- обосновывать выбор методов принятия управленческих решений;
- сопоставлять различные формы участия сотрудников в процессе принятия решений и выбирать наиболее эффективные из них.

### **Ключевые понятия и термины:**

решение, управленческое решение, альтернатива, уверенность, риск, неуверенность, неопределенность, групповые решения, индивидуальные решения, программируемые решения, непрограммируемые решения, процесс принятия решений, моделирование, экспериментирование, интерактивные группы, номинальные группы, группы Дельфи.

### **6.1. Сущность решений в менеджменте**

Решение в процессе управления представляет собой развернутый во времени логико-умственный, эмоционально-психологический, организационно-правовой акт, исполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц. Это своеобразная форма управляющего воздействия на управляемый объект. Управленческое решение характеризуется как:

сознательная и целенаправленная деятельность, которую осуществляет человек;

поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;

процесс взаимодействия членов организации;  
выбор альтернативы;  
часть общего процесса управления;  
неизбежная часть ежедневной работы менеджера;  
форма осуществления управления.

Для того, чтобы управленческое решение успешно выполняло свое назначение, оно должно соответствовать следующим требованиям:

1) иметь целевую направленность, потому что отсутствие цели делает невозможным принятие обоснованных решений;

2) быть обоснованным, т. е. базироваться на последних достижениях и возможностях науки и техники, анализе конкретной обстановки, иметь количественную, расчетную основу;

3) быть непротиворечивым, то есть связанным с внешними и внутренними обстоятельствами, а также с предыдущими и будущими решениями;

4) быть правомочными, что означает их принятие органом, имеющим на то право, с учетом действующих правовых актов, нормативных документов, указаний и распоряжений руководителей;

5) быть эффективными, то есть решение должно реализовать лучший (оптимальный) из всех возможных вариантов преодоления возникших противоречий;

6) быть конкретным, то есть приниматься в те сроки, когда можно получить максимальный эффект;

7) быть кратким, четким, достаточно полным, что означает выполнение их без дополнительных разъяснений и уточнений.

Управленческое решение всегда связано с необходимостью воздействия на объект управления с целью приведения его в желаемое состояние, поскольку это требует затрат времени, следует говорить о процессе принятия решений. Первоначальный импульс в этом процессе задает информация о состоянии контролируемых параметрах управляемого объекта. В идеале принятие управленческих решений осуществляется на основании исчерпывающей информации. Поэтому с точки зрения полноты информации можно выделить условия, определяющие вероятность неудачного решения.

Уверенность – наличие всей информации о ситуации, но на практике лишь незначительная часть решений принимается в условиях определенности.

Риск – это решение, принятое на основе достаточного объема информации, но будущие результаты могут измениться.

Неуверенность – недостаточность информации не позволяет оценить возможные последствия. Решения принимаются на основе предположений, их достоверность станет ясной в будущем.

Неопределенность – информация недоступна, управленческая проблема неочевидна, идентифицировать альтернативные решения не удается. Это наиболее сложная ситуация.

Решения могут приниматься индивидуально или коллективно. При принятии групповых решений обеспечивается более высокая обоснованность и меньший процент ошибок. Этому способствует сам механизм работы групп (взаимная корректировка решений в процессе работы, сотрудничество), а также многовариантность разработок. Однако увеличивается время, необходимое на разработку и согласование решений. Групповые решения принимаются на основе консенсуса, компромисса и путем голосования. При решении срочных проблем предпочтение отдается индивидуальным решениям, где, как правило, согласований не требуется. Индивидуальные решения можно принимать единолично или с помощью консультантов.

## **6.2. Классификация управленческих решений**

Решения, которые используют в механизме социально-экономического управления, разнообразны. Это многообразие решений представляет собой некоторый комплекс, понимание которого облегчается на основе системного подхода. В такой системе решений, должны проявляться как общие признаки, так и специфические особенности, присущие отдельным видам решений.

Управленческие решения классифицируются по следующим признакам:

- по стадиям жизненного цикла;
- по масштабам действия (общие и частные);
- по сроку действия (текущие, перспективные);
- по форме (устные, письменные, кодированные);
- по направленности действия (на внешнюю, на внутреннюю среду);
- по степени новизны (традиционные, оригинальные);
- по категориям (программируемые, непрограммируемые);
- по содержанию (оперативно-распорядительные, перспективно-плановые, нормативно-организационные);

по функциям (планирование, организация, мотивация, контроль);  
по уровню принятия (высший, средний, низший уровни);  
по количеству лиц, принимающих решение (индивидуальное, коллективное);  
по степени обязательности (носящие категорический или рекомендательный характер);  
по степени использования информации.

Как правило, любое управленческое решение попадает в одну из двух категорий: оно может быть или программируемым, или не программируемым. Программируемые решения – связаны с часто возникающими ситуациями, что позволяет разработать правила принятия решений и снизить вероятность ошибок. Не программируемые решения – связаны с уникальными, неструктурированными ситуациями, которые имеют важное значение для деятельности организации.

На практике в чистом виде только некоторые решения могут быть отнесены к той или иной категории, обычно они находятся между крайними вариантами. Поэтому важно знать условия и процесс принятия решений.

### 6.3. Процесс принятия управленческих решений

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, который начинается с формулировки проблемы и заканчивается осуществлением действий, которые решают эту проблему. Он носит циклический характер и может быть представлен в виде схемы (рис. 6.1).

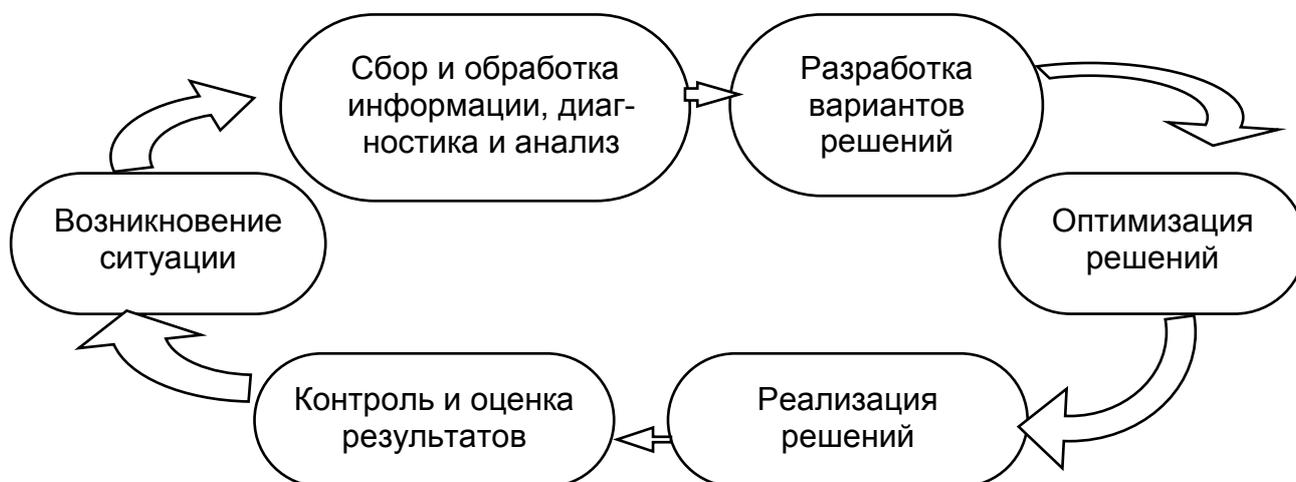


Рис. 6.1. Этапы процесса принятия управленческих решений [22]

Исходным моментом для принятия решений является возникновение проблемной ситуации, когда полученные организацией результаты не соответствуют поставленным целям, и поэтому некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения; или когда появляется возможность усовершенствования деятельности организации, что позволит превзойти текущие цели. Описание проблемной ситуации состоит из двух частей: характеристики самой проблемы (места и времени ее возникновения, сущности и содержания, границ распространения ее влияния на организацию или ее элементы) и ситуационных факторов, которые привели к появлению проблемы (они могут быть внешними и внутренними относительно организации). Это дает возможность оценить значение проблемы, определить сроки ее решения и ранжировать ее в ряду других проблем.

Этап процесса принятия решений, на котором анализируются причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют диагностикой или оценкой. На этом этапе выясняется необходимая информация и правовая сторона возникшей проблемы. Информация должна быть достоверной, оптимальной, качественно полноценной, научно обоснованной, систематизированной и своевременной.

Когда проблема и возможности осознаны и проанализированы, начинается стадия разработки вариантов решений, отвечающих ситуации и позволяющие устранить выявленные недостатки. Одной из проблем, возникающих на данном этапе является многовариантность решений. Все предложенные альтернативы должны быть сравнены и оценены для последующего выбора лучшего из них. Оценка предполагает определение негативных и позитивных сторон каждого из вариантов. Для этого используют как количественные, так и качественные методы. Наилучшим вариантом является тот, который позволяет добиться результата, в наибольшей степени соответствующего целям и ценностям организации при использовании наименьшего объема ресурсов и соединенный с наименьшими рисками и неопределенностью.

На стадии реализации решений необходимые управленческие, административные способности руководителя и его умение убеждать других людей.

Исполнение решения – это устранение проблемы, в отношении которой оно было принято. Организация выполнения решения предусматривает координацию действий многих людей. При этом руководитель

должен избегать потенциальных конфликтов; заинтересовать и мотивировать людей; максимально использовать их способности; влиять путем авторитета и убеждений. Необходимо составить план мероприятий, который превратит решения в реальность, распределить обязанности и права, обеспечить необходимой информацией.

Большое значение имеет контроль выполнения решений, поскольку он может обнаружить не только отклонение от плана в процессе их выполнения, но и недостатки самого решения, которые требуют корректировки. Управленческие команды по принятому решению уточняются, а если необходимо, то и изменяются в наиболее целесообразном направлении. Элементом контроля является обратная связь. С его помощью до принимающего решение поступает информация, что может инициировать новый цикл.

Представленная последовательность процесса принятия решений отражает логику управленческой деятельности, а не ее сложность. На практике этот процесс более сложный и допускает как последовательное и параллельное выполнение ряда этапов, что позволяет значительно сократить время принятия решений. Эффективность этого процесса во многом зависит от методов, которыми оперируют менеджеры при выполнении всех необходимых видов управленческих работ.

#### **6.4. Общая характеристика методов принятия и оптимизации управленческих решений**

Методы принятия решений – это совокупность умственных и экономических операций, используемых в процессе управления для выяснения проблемы, постановки цели, сбора необходимой информации, разработки вариантов решения, выбора оптимального решения и организации его выполнение. Всю совокупность применяемых методов можно разделить на три группы:

- методы постановки проблем;
- методы решения проблем;
- методы организации выполнения решений.

Методы постановки проблем обеспечивают их достоверное и наиболее полное описание. Набор методов зависит от характера и содержания проблем, требующих принятия решения. Это методы: сбора, хранения, обработки и анализа информации (которые помогут выяснить "Что произошло?" и "По каким причинам?"); методы фиксации событий, факторного анализа, сравнения, моделирования.

К методам разработки вариантов решений можно отнести: методы сбора информации (они определяют как можно решить проблему и с помощью каких управленческих действий); использование творческого потенциала знаний и умений менеджеров и специалистов для разработки вариантов решений; методы номинальной групповой техники, метод Дельфи, метод мозговой атаки.

Для хорошо структурированных решений, где возможно использование методов количественного анализа и электронной обработки данных, часто применяют экономико-математические методы, позволяющие принимать оптимальные решения, благодаря максимизации или минимизации целевой функции. Например, максимизация прибыли, доходов, производительности; минимум затрат, потерь от брака.

Для оценки вариантов слабо структурированных решений, применяют систему взвешенных критериев. Часто используется модель, что позволяет принимать не оптимальное, а удовлетворительное решение, что соответствует поставленным ограничениям и обеспечивает улучшение проблемной ситуации.

К третьей группе относятся методы организации выполнения решений, направленные на преодоление сопротивления нововведениям, на повышение заинтересованности работников в получении требуемого результата. В эту группу входят: методы прямого воздействия (приказ, распоряжение, указание); методы материального стимулирования; проведение встречи работников с руководством; разъяснение сути принятых решений; методы контроля выполнения работ.

При выборе метода необходимо учитывать предъявляемые к ним требования. Это: практическая пригодность метода; стоимость работы; результаты, получаемые при использовании метода; его вероятность, стабильность решение, получаемое с помощью метода; сбалансированность данного метода с другими на разных этапах формирования решений.

При определении состава и выборе методов менеджмента руководители и специалисты пользуются комбинацией методов, что в наибольшей степени соответствует особенностям решаемых задач. Поскольку многие виды управленческой деятельности периодически повторяется и методы их решения известны, то разработка новых методов охватывает лишь часть необходимого инструментария. Это создает условия для экономии времени и средств, затрачиваемых при решении управленческих проблем.

## **6.5. Методы моделирования и экспериментирования при принятии решений**

Основным приемом оптимизации решений является моделирование, т. е. процесс построения и исследования объектов любой природы. Модели предоставляют возможность представить проблему в форме, которая отражает качества, взаимосвязь, структурные и функциональные параметры системы. Из этого определения можно выделить основные свойства моделей: природа исследуемого объекта может быть материальной или идеальной; способность исследуемого объекта к воспроизведения; возможность замещения объекта исследования; способность получить новую информацию для переноса ее на объект исследования.

Основные этапы процесса моделирования – постановка задачи, построение модели, проверка ее на достоверность, применение.

В теории управления используется множество моделей, наиболее распространенные из них:

модели оперативного управления. Например, расчет оптимального размера партии изделий и расчет оптимального графика запуска-выпуска партии изделий;

модели оперативного регулирования, позволяют обеспечить отклонения производственной деятельности от заданных нормативов в допустимых пределах;

модели управления запасами используются для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количество, а также массы готовой продукции на складах;

модели технической подготовки производством позволяют определить продолжительность подготовки производства, интенсивности потребления ресурсов;

модели линейного программирования позволяют установить оптимальный способ распределения дефицитных ресурсов между потребителями. С помощью линейного программирования можно составлять графики производства, минимизирующие общие расходы; определять оптимальный ассортимент продукции; устанавливать оптимальный технологический маршрут изготовления изделий; определять оптимальное сочетание продуктов на складе; минимизировать затраты при распределении рабочих;

имитационное моделирование – это использование устройства, имитирующего реальную ситуацию.

Одним из важнейших методов обоснования управленческих решений является экспериментирование. Экономический эксперимент – это научно поставленное исследование в области экономики, организации, планирования и управления, что позволяет наблюдать исследуемые экономические явления в условиях, что точно можно учесть, следить за их ходом, воспроизводить их при повторении указанных условий. Опыт проведения управленческих экспериментов позволяет выделить ряд принципов, соблюдение которых обеспечивает их результативность. Прежде всего, это целеустремленность, т. е. подчиненность эксперимента определенной цели, которая научно обоснованная и конкретно сформулирована. Особую ценность имеют многоцелевые эксперименты, одновременно решают комплекс взаимосвязанных задач. Вторым принципом является элиминация влияния условий и факторов, искажающих его ход и результаты, то есть обеспечить "чистоту эксперимента". Важно также соблюдать четкость и научную обоснованность выбранных для достижения его целей. Принципиальным является методическая разработанность вопросов выделения, фиксирование исходных факторов и оценки полученных результатов. Результатом управленческого эксперимента может быть:

1) управленческое решение о принятии или негативной оценке проверяемого нововведения;

2) формулировка, научное и практическое обоснование новых теоретических положений в управлении;

3) развитие системы методов менеджмента, повышение их научной обоснованности.

Считается, что с помощью эксперимента можно добиться уверенности, что принятое решение правильное. Однако, это очень дорогой метод. Поэтому он может быть использован после всестороннего и глубокого рассмотрения и анализа. Эксперимент широко используется в маркетинговых исследованиях, при принятии организационных, кадровых решениях и т. п.

#### **6.6. Формы участия в процессе принятия управленческих решений**

Процесс принятия решений может осуществляться в комитетах, рабочих группах, отделах, неформальных коалициях и т. д. Руководители имеют возможность регулировать степень и формы участия сотрудников в процессе принятия решений. Чаще всего используют три основных формы: интерактивная группа, номинальные группы и группы Дель-

фи. Каждая из них имеет особые характеристики, что позволяет выбрать наиболее приемлемую в определенной ситуации.

Интерактивные группы представляют совещания привлеченных к процессу принятия решений сотрудников, перед которыми поставлена конкретная цель и задача. Лидер излагает суть проблемы и предлагает высказать свое мнение. Дискуссия носит неформальный характер. В ходе беседы предлагаются и оцениваются возможные варианты. Если участники не приходят к единому мнению, то решение принимается голосованием. Это неэффективный способ принятия решения, потому что на участников голосования можно оказывать влияние участники голосования могут формировать фракции и менять решения в свою пользу.

Номинальные группы. Они основаны на принципе ограничений межличностных коммуникаций. Достоинством данной техники является то, что члены группы имеют равные права и возможности в обосновании своего варианта решений. Для обеспечения равенства работа номинальной группы жестко структурируется:

1) каждый участник излагает свои идеи и предлагает решения в письменной форме;

2) определяется порядок представления идей каждого участника всей группы. Основные положения записывают на доске. Дискуссия не начинается, пока каждый участник не выступит и не представит свои идеи;

3) после ознакомления начинается открытое обсуждение с целью уточнения и оценки предложений. Эта часть работы носит неструктурированный и спонтанный характер;

4) проводится тайное голосование, в котором каждый участник голосует за определенное решение. Проект, получивший большинство голосов, принимается за основу решения.

Группы Дельфи исключают личные встречи и обсуждения участников групп. Тем самым обеспечивается независимость мыслей. Членам групп предлагается ответить на детально сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме; каждый участник отвечает на вопросы независимо, анонимно; результаты ответов обобщаются в специальном резюме, т. е. интегральном документе, который содержит все предлагаемые варианты решений; каждый член группы получает копию этого документа, с учетом его содержания получает возможность откорректировать свои предложения; процесс получения вопросника и сбора

результатов продолжается до тех пор, пока участники не достигнут консенсуса.

### **Вопросы для самодиагностики**

1. Каким требованиям должно отвечать управленческое решение?
2. Охарактеризуйте признаки, по которым можно классифицировать решения.
3. Назовите основные этапы процесса принятия решений.
4. Объясните, какое значение имеет информация при принятии решений.
5. Какова роль методов принятия и оптимизации управленческих решений?
6. Приведите классификацию методов принятия управленческих решений.
7. Дайте характеристику метода моделирования
8. Какова область применения метода экспериментирования?
9. Какие особенности методов коллективного решения проблем?

### **Тесты**

1. Модель анализа точки безубыточности, отражающая ситуацию при которой общий доход становится равным суммарным затратам относят к:
  - а) модели управления запасами;
  - б) модели линейного программирования;
  - в) имитационному моделированию.
2. При решении срочных проблем предпочтение отдается:
  - а) индивидуальным решениям;
  - б) групповым решениям;
  - в) деловым совещаниям.
3. Границы, в пределах которых руководитель принимает решение, – это:
  - а) полномочия;
  - б) компетентность;
  - в) делегирование;
  - г) консенсус.
4. Распределите характеристики для двух уровней решений в организации: решения на уровне индивида (А) и групповые решения (Б):
  - а) создание соответствующей среды;
  - б) имеет дело с ошибками в решениях;
  - в) решение определяется стилем;

- г) имеет место неопределенность;
- д) взятие риска на себя;
- е) вовлечение всех уровней управления;
- ж) управление творчеством и новаторством рабочих.

5. Решения, по которым можно разработать специальные процедуры, правила, стандарты, математические модели, которые позволят снизить вероятность ошибок, – это:

- а) программируемые решения;
- б) непрограммируемые решения;
- в) креативные решения.

6. Для хорошо структурированных решений, где возможно использование методов количественного анализа и электронной обработки данных, применяют:

- а) методы номинальной групповой техники;
- б) экономико-математические методы;
- в) методы фиксации событий.

7. Когда необходимо определить, какая альтернатива может принести наибольший результат в достижении целей, используют метод:

- а) дерева решений;
- б) платежной матрицы;
- в) моделирование.

8. Решения, требующие использования общих процессов решения (проблемы, интуиции, творчества), – это:

- а) программируемые решения;
- б) непрограммируемые решения;
- в) традиционные решения.

9. Группы Дельфи исключают личные встречи и обсуждения участников групп: ДА; НЕТ.

10. Метод, в котором для обеспечения равенства работа жестко структурируется, основан на принципе ограничений межличностных коммуникаций, это метод :

- а) Дельфи;
- б) номинальной группы;
- в) интерактивной группы.

## Практические задания

### Задание 1

Смоделировать поэтапно процесс принятия решений на примере покупки автомобиля. Описать каждый этап процесса, определить критерии отбора, определить их удельный вес в системе критериев, выбрать и оценить альтернативы (пример: от 1 до 10). Оптимизировать принятие решения путем произведения удельного веса критерия и оценки соответствующей альтернативы и выбора наибольшего значения.

### Задание 2

Обоснуйте на конкретных примерах использование в организациях таких форм принятия решений, как интерактивные, номинальные группы и группы Дельфи.

### Задание 3

Издатель обратился в отдел маркетинга, чтобы выяснить предполагаемый спрос на книгу. Исследования отдела маркетинга показали:

Спрос на книгу в ближайшие годы, шт.	2 000	3 000	4 000	5 000
Вероятность покупки	0,1	0,5	0,2	0,2

Доходы от продажи одной книги составят 90 грн. Если книга не продается, убытки будут равны 40 грн за 1 шт. Если издатель не удовлетворяет спрос, убытки (для поддержания репутации фирмы и будущего спроса) составят 10 грн на 1 шт.

Необходимо принять решение в условиях неопределенности и определить, сколько книг должно быть издано в расчете на трехлетний период.

## Ситуационные задачи

### Задача 1

Крупный производитель промышленного оборудования решил прекратить выпуск одной модели своей продукции. На протяжении ряда лет эта модель входила в стандартный набор оборудования для линии металлорежущих станков, многие из которых продолжали широко использоваться. Таким образом, было принято решение продавать данную модель нынешним владельцам старого оборудования еще в течение трех лет (на замену), а затем полностью прекратить его выпуск и продажу.

Заказы на эту модель постепенно сокращались уже на протяжении многих лет. Однако их количество резко увеличилось, когда прежние покупатели, узнав о планируемом прекращении выпуска, решили запастись оборудованием впрок. Но в компании-изготовителе никто так и не поинтересовался: а кого же из сотрудников следует уведомить об этом решении?

В результате никто так и не сообщил о снятии модели с производства клерку в отделе закупок, ответственному за закупку деталей и узлов, из которых собиралась данная модель. Этот клерк продолжал действовать по старой инструкции, в соответствии с которой объемы закупки деталей и узлов определялись как заранее установленный процент от текущего объема продажи. Саму инструкцию никто и не думал менять. Когда же наступил момент прекратить дальнейшее производство модели, оказалось, что на складе компании накопилось такое количество "лишних" деталей, которого хватило бы еще на восемь-десять лет работы. Разумеется, все эти запасы пришлось списать за ненадобностью, и компания понесла значительные убытки.

Проанализируйте данную ситуацию, и ответьте, на каком из этапов принятия управленческого решения произошел сбой, какие причины привели к таким упущениям, какие меры нужно предусмотреть во избежание данной ситуации.

### Задача 2

Необходимо проанализировать ситуацию и на основе имеющихся данных принять обоснованное решение. Торговый агент должен провести встречу с заказчиком в другом городе. Агент должен принять решение, лететь ему самолетом или ехать поездом за город, где находится потребитель. Если погода будет хорошей, он может лететь и потратить на всю дорогу 2 часа, а если придется ехать поездом – 7 часов. Если он поедет поездом, то потеряет день на месте его работы, который, по его оценке, мог бы увеличить сбыт на 1 500 долларов. По оценке иногородний потребитель должен вручить ему заказ на 3 000 долларов, если он лично посетит клиента. Если он запланирует лететь к клиенту, а потом самолет вынужден будет приземлиться из-за тумана, придется заменить личное посещение телефонным звонком. Это приведет к уменьшению заказа иногороднего клиента до 500 долларов, зато агент сможет обеспечить заказы на 1 500 долларов дома. Вероятность тумана (который скажется на полете самолетом, но не на поездке поездом) и ясной погоды составит соответственно 0,1 и 0,9.

## **Выводы**

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решений – связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции.

Среда принятия решений варьируется в зависимости от степени риска. Условия определенности существуют, когда руководитель точно знает результат, который будет иметь каждый выбор. В условиях риска вероятность результата каждого решения можно определить с известной достоверностью. Если информации недостаточно для прогнозирования уровня вероятности результатов в зависимости от выбора, условия принятия решения являются неопределенными. В условиях неопределенности руководитель на основе собственного суждения должен установить вероятность возможных последствий.

Этапы рационального разрешения проблем – диагноз, формулировка ограничений и критериев принятия решений, выявление альтернатив, их оценка, окончательный выбор. Процесс не является завершенным, пока через систему обратной связи не будет засвидетельствован факт реального решения проблемы благодаря сделанному выбору.

Основным приемом оптимизации решений является моделирование, т. е. процесс построения и исследования объектов любой природы. Основные этапы процесса моделирования – постановка задачи, построение модели, проверка ее на достоверность, применение.

Одним из важнейших методов обоснования управленческих решений является экспериментирование. Экономический эксперимент – научно поставленный процесс исследования в области экономики, организации, планирования и управления, что позволяет наблюдать исследуемые экономические явления в условиях, которые точно можно учесть, следить за их ходом, воспроизводить их при повторении указанных условий.

Каждое важное решение сопряжено с компромиссами, негативными последствиями и побочными эффектами, значение которых руководитель должен соотнести с ожидаемой выгодой. Руководители регулируют степень и формы участия сотрудников в процессе принятия решений, используя такие формы: интерактивная группа, номинальные группы и группы Дельфи.

## **Тема 7. Коммуникации в системе управления организацией**

**Цель** – раскрыть сущность коммуникаций и показать их роль в современном обществе, рассмотреть коммуникационный процесс и дать характеристику каждого из этапов, представить особенности информационного и документального обеспечения менеджмента, изучить причины неэффективности коммуникаций, показать пути совершенствования межличностных и организационных коммуникаций.

### **План**

7.1. Сущность коммуникаций.

7.2. Коммуникационный процесс.

7.3. Информационное и документальное обеспечение коммуникационного процесса.

7.4. Коммуникации деловых партнеров.

7.5. Пути преодоления барьеров эффективного обмена.

Результатом изучения данной темы является формирование у студентов совокупности компетентностей. Студент должен **знать**:

- сущность коммуникаций, как процесс обмена информацией между людьми;
- базовые элементы коммуникационного процесса;
- модель коммуникационного процесса;
- характеристику информационного и документального обеспечения в организации;
- организационные коммуникации и способы их совершенствования;
- коммуникационные барьеры и способы их устранения.

На основе приобретенных знаний студент должен **уметь**:

- определять место и роль коммуникаций в структуре категорий менеджмента;
- обосновывать значение информации в обеспечении процесса коммуникаций;
- раскрывать сущность коммуникационного процесса, анализировать его элементы и этапы;
- охарактеризовать на конкретных примерах виды коммуникаций;
- анализировать информационное и документальное обеспечение в организации.

**Ключевые понятия и термины:** информация, коммуникация, коммуникационный процесс, отправитель, получатель, кодирование, обратная связь, семантика, вербальные и невербальные символы, межличностные и организационные коммуникации, коммуникационные барьеры.

### **7.1. Сущность коммуникаций**

В современном обществе одной из ключевых проблем являются коммуникации. В организациях эта проблема оборачивается тем, что не хватает понимания того, что коммуникации это не просто обмен информацией, а динамичный межличностный процесс обмена поведением.

Из всех организационных процессов коммуникации, пожалуй, занимают центральное, стержневое место, так как лежат в основе жизнедеятельности организации. Принятие решения часто определяют как выбор между двумя или более альтернативами. Однако на деле это процесс сбора и обработки информации, разработки альтернатив и выбора одной из них, и самое главное – это выполнение решения. Без последнего данный процесс вообще не имеет смысла.

Управление организацией осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления для менеджера является направление им сигналов или посланий своим подчиненным об их поведении, необходимом для достижения организационных целей. Используя это и получая от подчиненных обратную связь, менеджер организует, мотивирует и руководит подчиненными. Многие зависят от способности менеджера эффективно передавать и получать такие сигналы и послания, чтобы достигалось их наиболее адекватное восприятие теми, кому они предназначены. Многие менеджеры понимают важность этой проблемы и уделяют этому большое внимание.

В процессе коммуникации сигналы или послания о поведении передаются от одного субъекта к другому, и обратно. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации в целом. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в вербальной (устной или письменной) форме, а также в невербальной форме (позы, жесты, тон голоса, время передачи и т. п.) – с целью получения желательного ответа.

Во втором и третьем случаях речь идет об организационной коммуникации, т. е. о том, как, кем и когда посылаются сигналы в контексте групп и организации (совещания, презентации, инструкции и процедуры, деловая документация, приказы и распоряжения, планы и т. п.) и как организовано получение обратной связи (наблюдения, отчеты, оценка и т. п.). Существующие в организации коммуникационные связи отражают ее действительную структуру, и задачей высшего руководства в этом случае является приведение в соответствие того и другого.

Расхождение между утвержденной структурой и существующим в организации процессом коммуникации существенно снижает эффективность ее деятельности.

Необходимо отметить, что коммуникация и информация – это различные (два понятия, которые очень часто путают), но связанные между собой понятия. Информация – это природная и содержательная часть посылаемого или получаемого сигнала или послания, дающая возможность придать им определенную значимость. Проще говоря, информация – это внутренняя интерпретация внешних событий. Например, крик от страха и есть такая интерпретация информации, которая может быть измерена в децибелах.

Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это передается. Для того, чтобы коммуникация состоялась в межличностном варианте, необходимо, как минимум, наличие двух людей.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах, вкус и т. п. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания. Термин коммуникация происходит от латинского *communis*, означающего общее: передающий сигналы или послания пытается установить общность с получающим их. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, возмож-

но, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

## 7.2. Коммуникационный процесс

Углубленное изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из этапов и стадий. Знание роли и содержания каждого из этапов позволяет более эффективно управлять процессом в целом (рис. 7.1).

Информация, накопленный опыт

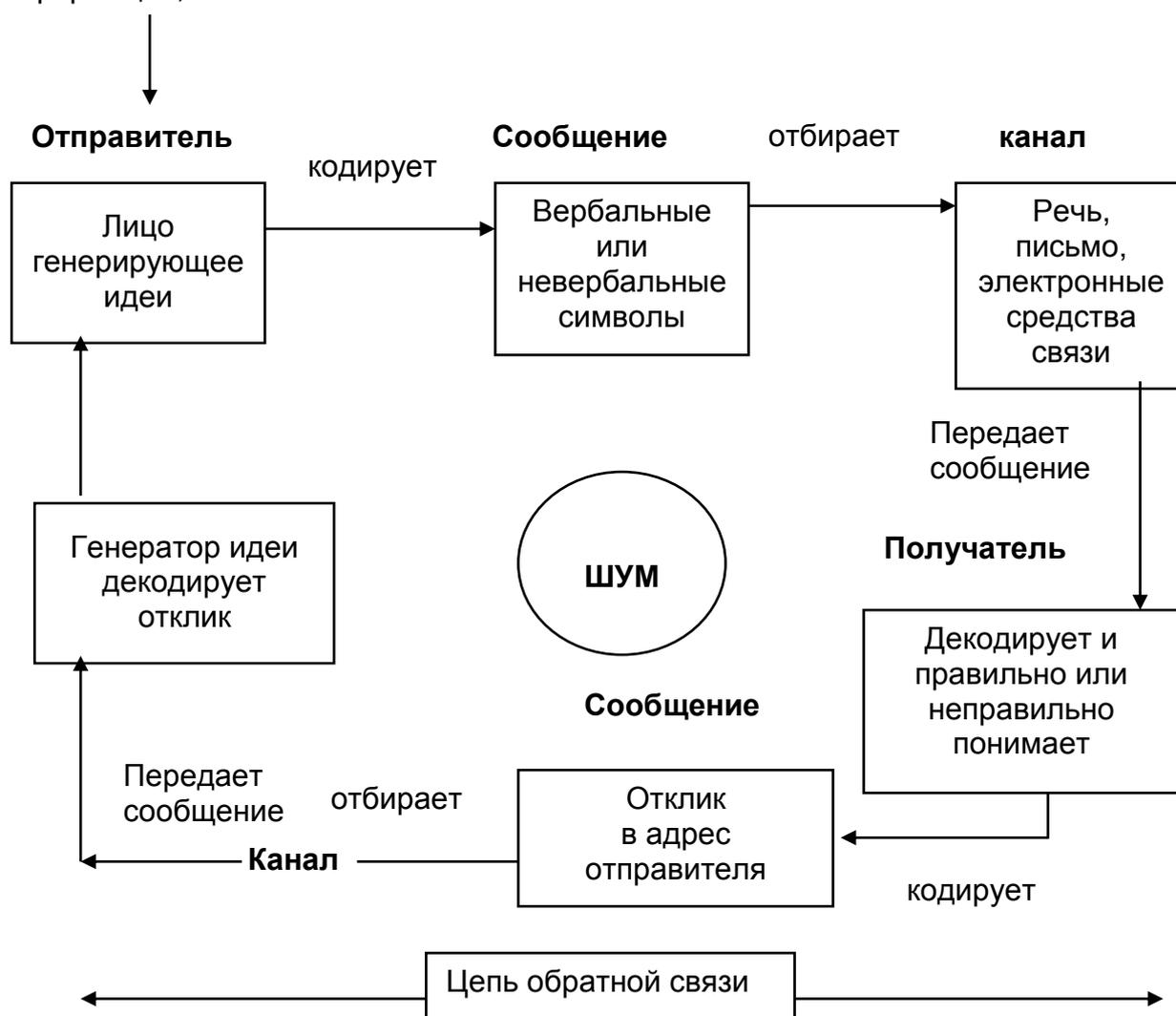


Рис. 7.1. Схема коммуникационного процесса [18]

Этап отправления включает в себя следующие шаги. Тот, кто передает информацию, называется отправителем. Это ключевая роль, заключающаяся в проектировании кодировании информации, предназначенной для передачи другим участникам процесса.

Выполнение данной роли начинается с идентификации индивидом себя (кто я такой) в рамках коммуникационного процесса и формулирования значения или смысла того, почему и что он хочет передать другому участнику. За этим следует кодирование идеи.

Кодирование – это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан. Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков – носителей информации. Носителями могут

быть звук, свет, температура, запах, вкус, атмосферное давление и физические действия. Далее носители организуются в определенную форму, которой могут быть речь, текст, рисунок, поступок и т. д. Умение говорить, писать, жестикулировать, позировать играют важную роль в способности отправителя кодировать передаваемое значение. В результате проведенных исследований формируется послание, содержащее данные с определенным значением.

Смысл или значение послания представляют собой принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. При этом отправитель рассчитывает, что послание воспринято адекватно заложенному в него значению.

Чем больше различие между тем, что было передано и что было получено, тем беднее межличностная коммуникация. Так, например, профессионалы обычно имеют трудности в коммуникации с публикой в силу того, что они кодируют значение в формы, понятные только людям их круга (аббревиатура инженеров и чиновников, юридические термины, тексты контрактов и анкет и т. п.). Полное различие в переданном и полученном значениях означает отсутствие у участников процесса чего-то общего, так как сами собой вербальные и невербальные носители значения не имеют.

Послание посредством передатчика поступает в передающий канал, доводящий его до заданного адресата. Передатчиком может быть как сам человек (его тело и голос), так и техническое средство (телефон, радио, телекс, телефакс, телевизор, компьютер, робот и т. п.), а также химическое или физическое состояние среды (жидкость, газ, твердые вещества, радиация, свет и т. п.). В качестве каналов используется сама среда (воздух, вода и свет) и различные технические устройства и приспособления (линии, волны и т. п.). Так, например, разговор двух лиц может осуществляться непосредственно по телефону или по радио. Как

только передача послания или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из-под контроля средства или человека, его пославшего. Отправленное послание обратно вернуть уже нельзя.

В этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации и понимания ее значения.

Канал выводит послание на приемник, который фиксирует получение данного послания по другую сторону канала. Если в ходе движения по каналу в послании меняются его носители (кодовые знаки) или формы, то прием считается несостоявшимся.

Тот, кого достигло и кому было адресовано послание, называется получателем. Это еще одна ключевая роль, выполняемая участником межличностной коммуникации, которая заключается не только в фиксации получения послания, но в значительной степени в раскодировании этого послания в понятное и приемлемое для получателя значение.

Раскодирование включает восприятие (что получил) послания получателем, его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял).

Получить – еще не означает понять, а понять – это еще не значит принять. Эффективная коммуникация устраняет причины для не принятия послания.

Возможное искажение в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации шума. Шум – это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания. Источниками шума, вносящего определенные изменения в значение передаваемого сигнала, могут быть как средства коммуникационного процесса, так и организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т. д.), затрудняющие точную передачу сигнала. Шум присутствует всегда. Поэтому необходимо иметь в виду, что на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания. Эффективный руководитель всегда попытается максимально преодолеть имеющийся шум или снизить его уровень и передать смысл своего послания как можно точнее.

Примерами наличия шума может быть следующее: звуковые ошибки в произношении; наличие более сильного параллельного сигнала; языковые ошибки; искажения в линиях связи; добавления к посланию на различных уровнях и т. д.

Последним важным элементом коммуникационного процесса является обратная связь, появляющаяся в результате обмена участниками процесса ролями. Получатель становится отправителем, и наоборот, отправитель – получателем. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь – это ответ получателя на послание. Она дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении.

Коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. При этом обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Так, очень часто на какую-то фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т. п.). И то, и другое могут свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о ее неудачах.

Информация, посланная отправителем без использования речевых или письменных знаков как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе невербальной коммуникации, составляющей 80 % от всей межличностной коммуникации. В последнее время эта сфера межличностной коммуникации все больше привлекает внимание ученых и специалистов. Дело в том, что эффект большинства посланий создается невербальной информацией: 37 % – тональностью голоса и 55 % – выражением лица. Особенно это проявляется в тех случаях, когда словесная часть послания отправителя противоречива. В такой ситуации получатель больше полагается на невербальную часть, чтобы понять значение послания.

### **7.3. Информационное и документальное обеспечение коммуникационного процесса**

Информационное обеспечение менеджмента состоит из сбора, накопления, переработки, сохранения, поиска, передачи информации необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. От уровня реализации данных процессов зависит эффективность систем управления организацией. Информация используется для: наблюдения за ходом работы и оценки ее эффективности; получение сигнала о

необходимости вмешательства в процесс работы управляемой системы; проверки выполнения и оценки полученных результатов; выработка стратегии и тактики функционирования организации; планирование нововведений; прогнозирование рыночных процессов и другое.

Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями соответствующих управленческих звеньев и управленческих решений, которые принимаются, а также необходимым уровнем качества информации.

Для современных условий характерно применение высокоэффективной информационной системы, основанной на использовании новейших технических средств автоматизированной обработки цифровой и текстовой информации, программного обеспечения и человеческих ресурсов, внутренних и внешних каналов связи.

Основными компонентами информационной системы является банк и база данных. Банк данных – комплекс, включающий специальные структуры организации информации, алгоритмы, специальные языки, программные и технические средства, обеспечивающие создание и эксплуатацию систем накопления информации, ее обновления, корректировки и многоаспектное использования. Основные требования к банку данных: интегрированность баз данных и целостность каждой из них; независимость; минимальная избыточность хранимых данных; способность к расширению. Эффективное функционирование банка данных предполагает обеспечение защиты данных от несанкционированного доступа или случайного уничтожения сохраненных данных. Пользование банком данных ускоряет процесс получения информации и обеспечивает возможность выбора оптимального решения.

Документальное обеспечение процессов управления представляет собой систему операций, направленных на решение двух задач:

первая из них связана с созданием документов, определению их формы и содержания исходя из принципов рационального документирования информации;

вторая задача заключается в обслуживании всех звеньев предприятия документированной информацией, необходимой для выполнения их функций.

Документальное обеспечение является неотъемлемой частью любой функции управления, поскольку ни одна из них не может обойтись без подготовки, передачи, оформления, хранения и использования до-

кументов. В общем объеме работ по выполнению функций управления эти операции составляют 25 – 30 %, влияют на оперативность, экономичность и надежность работы аппарата управления.

Особенностью документального обеспечения является то, что оно имеет дело с любыми видами документов, обращающихся на предприятии, независимо от их характера, функционального назначения, содержания и других присущих им особенностей. Основными исходными документами при построении процессов делопроизводства на предприятии является ЕГСД и государственные стандарты управленческой документации. ЕГСД содержит основные положения, нормы и правила, определяющие и регламентирующие постановку делопроизводства в организации. В области организации документооборота предусматриваются следующие основные принципы: централизация технических операций с документами, регулирования движения документов внутри предприятия, предварительное рассмотрение документов, упорядочение документопотока.

#### **7.4. Коммуникации деловых партнеров**

Взаимодействие деловых партнеров – деятельность субъектов, характеризующаяся наличием между ними непосредственной или опосредованной связи, происходящей через общение и коммуникации.

В менеджменте принципиально значимым является общение сотрудников внутри коллектива, а также с клиентами, заказчиками, партнерами и т. п. Результаты такого общения непосредственно влияют на эффективность организации. Происходит общение для достижения цели и для оптимизации условий: обеспечение психологического комфорта, самоутверждения в собственном мнении и перед людьми, ощущение своей значимости. Люди мотивированы на общение, поскольку оно выступает средством удовлетворения потребностей. Можно выделить следующие виды общения:

императивное – стремление заставить партнера сделать нечто, поскольку нет возможности использовать побудительные методы;

манипулятивное – скрытое принуждение путем обмана;

актуализированное – свободное выражение своего самозначимого "Я";

диалогическое – свободный обмен информацией;

монологическое – передача информации без обратной связи;

смирение – бескорыстное служение партнерам, сосредоточенность на нуждах людей; эмпатия, забота, уступчивость.

Реализация общения зависит от сторон, которые общаются, поэтому не всегда возможно осуществить желаемый характер общения.

### **7.5. Пути преодоления барьеров неэффективного обмена**

Для повышения качества управления следует постоянно совершенствовать коммуникации, повышать уровень общения и управления организации.

Из всех видов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством барьеров, препятствующих эффективному восприятию информации получателем.

Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

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

*Физические барьеры* – это коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. Окружающая обстановка, шумы, невербальные средства коммуникаций способны препятствовать или, наоборот, содействовать восприятию, пониманию и усвоению передаваемой информации. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов (жесты, движение, позы, выражение лица, взгляды, улыбки, интонация, модуляция голоса, плавность речи, время, пространственное расположение и т. д.).

*Семантические барьеры* – различные значения, приписываемые разными людьми одним и тем же символам. Символы многозначны, и при выборе одного из них может возникнуть непонимание.

Используемые в коммуникациях ограничения сужают возможность интерпретации и понимания сообщений и приносят субъективность в толкование и оценку информации.

В табл. 7.1 приведены барьеры неэффективного обмена (коммуникационные барьеры) [22].

Совершенствование межличностных коммуникаций возможно за счет следующих действий:

1. Объяснение идей до начала их внедрения.
2. Конкретное, четкое и однозначное толкование действий.

3. Выражение внимания к чувствам других людей и их проблемам.
4. Наблюдение за невербальными реакциями партнера.
5. Контролирование собственных жестов, поз, интонаций.
6. Умение слушать.

Таблица 7.1

### Причины неэффективности коммуникаций

Межличностные	Организационные
Неумение говорить Неумение слушать Семантика Социальные установки Плохая обратная связь Невербальные препятствия Прошлый опыт	Личные интересы и мнения Наличие промежуточных управ- ленческих структур Напряженные отношения или кон- фликты в организации Информационные перегрузки ру- ководителей

К средствам совершенствования организационных коммуникаций можно отнести:

1. Упрощение управленческой структуры (минимизация числа управленческих звеньев; максимальное делегирование полномочий).
2. Организация информационных потоков на основании минимальной необходимости и с обратной связью.
3. Активное использование технических средств связи и современных информационных технологий.
4. Налаживание психологического климата в подразделениях и в организации в целом.

### Вопросы для самодиагностики

1. Дайте определение понятию коммуникации, поясните различия понятий коммуникация и информация.
2. Дайте характеристику процесса коммуникации в менеджменте.
3. Назовите причины неэффективных коммуникаций.
4. Какие средства усовершенствования коммуникаций вам известны?

5. Дайте определение понятиям информация и информационное обеспечение менеджмента.

6. Какие задачи решает документальное обеспечение организаций?

7. Дайте характеристику методам совершенствования коммуникаций.

### Тесты

1. Обратная связь – это:

а) кодирование информации и выбор канала;

б) передача сообщения;

в) перевод символов отправителя в мысли получателя;

г) реакция получателя, показывающая, понята или не понята информация.

2. Обязательным условием коммуникационного процесса является наличие:

а) "отправителя" и "получателя" информации;

б) невербальных сигналов;

в) сообщение;

г) формальных каналов;

д) канала связи.

3. Шум в информационной сети – это:

а) кодирования информации и выбор канала;

б) то, что меняет суть информации вследствие языковых различий;

в) перевод символов отправителя в мысли получателя.

4. Вербальные сигналы затрудняют коммуникацию, если они вступают в противоречие со значением слов: ДА; НЕТ.

5. Классифицировать способы преодоления коммуникационных барьеров на индивидуальные (А) и организационные (Б):

а) несоответствие статуса и уровня власти;

б) каналы и средства передачи информации;

в) семантика;

г) потребности и цели подразделений;

д) невербальные;

е) дефицит формальных каналов.

6. Какие критерии находятся в основе выбора коммуникационный стиля:

а) открытость в коммуникациях;

б) организационный статус;

- в) коммуникационная сеть;
- г) адекватность обратной связи?

7. Проранжируйте из-за чего в большинстве воспринимают передачу сообщений в практике коммуникаций:

- а) через слова, которые мы говорим;
- б) через интонации и модуляции голоса;
- в) через выражение лица, позы и жесты.

8. Дополните канал восприятия информации:

- а) визуального (с помощью зрения);
- б) аудиального (с помощью слуха);
- в) .....

9. Стремление заставить партнера сделать нечто, поскольку нет возможности использовать побудительные методы относится к виду общения:

- а) манипулятивное;
- б) диалогическое;
- в) императивное;
- г) монологическое.

10. Семантические расхождения – это совпадение способов использования слов и их значения: ДА; НЕТ.

## **Практические задания**

### **Задание 1**

Схематично представить и описать коммуникационный процесс на примере взаимодействия студента и преподавателя в учебном процессе. Описать возможные коммуникационные барьеры и их влияние на результативность обучения.

### **Задание 2**

Опишите на следующем примере, какие трудности могут возникнуть в процессе обмена информацией руководителя и подчиненного, при использовании следующих выражений:

представленный отчет должен быть "адекватным";  
сделайте то-то, как только вам представится удобная возможность;  
"обязательно связывайтесь со мной, если возникнут какие-нибудь проблемы".

Какой вид коммуникационного барьера искажает передаваемую информацию? Перефразируйте данные фразы для эффективного обмена информацией с работниками.

### Задание 3

Элвин Тоффлер в книге "Шок будущего" пишет: "Вполне может случиться так, что волны информации, захлестывающие восприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, терзаемых необходимостью принимать неотложные, непрерывные, срочные решения".

Обоснуйте актуальность данной организационной преграды на путях обмена информацией, ее последствия и пути преодоления.

## Ситуационные задачи

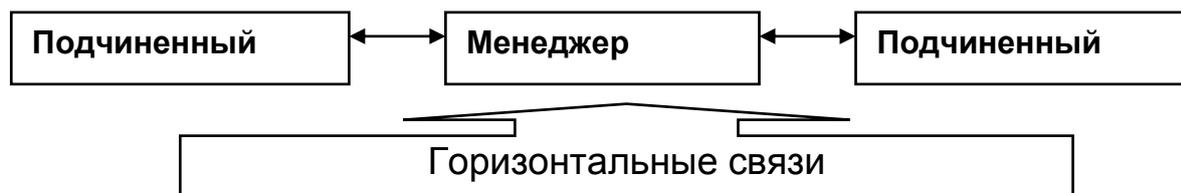
### Задача 1

Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом. По отношению к человеку для многих американских менеджеров свойственен подход как к рабочей силе. Традиционные взаимоотношения менеджера (М) с подчиненным (П) схематично выглядят следующим образом:



Такие отношения в коммуникативном аспекте отражают жесткую вертикаль, когда подчиненный подавляется властью, ему навязывается жесткий стиль взаимоотношений – однонаправленный.

Однако среди современных американских менеджеров наиболее популярными становятся новые схемы отношений с подчиненными:



В таком варианте построения отношений менеджер выступает в роли коллеги подчиненного. Он предпочитает деловые, человеческие отношения с сотрудниками.

Вопросы для обсуждения ситуации.

Каковы причины трансформации вертикальных коммуникаций?

Какая схема более эффективна в деловом отношении?

Будет ли утрачен авторитет менеджера при использовании новой схемы взаимоотношений?

Возможно ли совмещение требовательности, ответственности с добрыми отношениями с подчиненными?

## Задача 2

Валентина работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: "Вообще-то, ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу". Тогда подруга поинтересовалась: "Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы".

Валентина задумалась: "Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю. Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили, и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся".

Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

## Выводы

Между организацией и ее окружением, между выше и ниже расположенными уровнями, между подразделениями организации необходим обмен информацией. Коммуникация – это обмен информацией между людьми. Осуществление коммуникаций – это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия.

Основными элементами коммуникационного процесса являются отправитель, сообщение, канал и получатель.

Основными этапами коммуникационного процесса является разработка идеи, кодирование и выбор канала, передача и расшифровка.

Обмен информацией в организации можно улучшить, создав системы обратной связи, регулируя информационные потоки, предпринимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена. Обратная связь – это реакция получателя, показывающая, понята или не понята переданная информация, помогает преодолеть шум.

Шум в информационной системе – это то, что искажает смысл вследствие языковых различий, различий в восприятии, а также физических взаимодействий.

Различия в восприятии распространены преградой на пути обмена информацией, поскольку люди реагируют только на то, что воспринимают. Если у них разные системы ценностей и предпочтений, они, скорее всего, будут воспринимать и интерпретировать информацию по-разному.

Распространенным межличностным барьером в информационных обменах являются семантические расхождения, т. е. несовпадение способов использования слов и их значений. Также затруднять коммуникацию могут невербальные сигналы если они вступают в противоречие со значением слов. Плохая обратная связь и неумение слушать мешают эффективному обмену информацией.

Распространенными организационными препятствиями на путях обмена информацией в организациях служат фильтрация плохих новостей подчиненными, перегрузка информационной сети и неудовлетворительная структура организации.

Руководитель может повысить эффективность межличностных и организационных обменов, проясняя идеи до того, как сообщать их, учитывая возможные различия – семантики и восприятия, – представляя значение языка, поз, жестов и интонаций, поощряя формирование обратной связи.

## **Тема 8. Лидерство**

**Цель** – рассмотреть понятия руководителя и лидера в организации, и проанализировать различия между лидером и менеджером, оха-

рактиковать навыки, которые должен использовать эффективный руководитель, представить основные стили управления и их особенности, ознакомить с моделями ситуационного лидерства, определить сущность конфликта и стресса и отразить их влияние на деятельность организации.

### **План**

8.1. Сущность и основные принципы руководства в организации.

8.2. Лидерство: природа и определение понятия.

8.3. Типология стилей руководства.

8.4. Ситуационные подходы к эффективному лидерству.

8.5. Конфликты и стрессы как объект руководства.

8.6. Модель процесса конфликта.

Результатом изучения данной темы является формирование у студентов совокупности компетентностей. Студент должен **знать**:

- сущность и основы лидерства;
- содержание понятия лидерства в управлении организацией;
- концепции ситуационного лидерства;
- новое в теориях лидерства: концепции атрибутивного лидерства, харизматического лидерства, лидерства для изменений;
- автократический, демократический и либеральный стили руководства и их характеристика;
- конфликты и стрессы как модель руководства.

На основе приобретенных знаний студент должен **уметь**:

- выделять основные черты лидера в организации;
- осуществлять поиск оптимального стиля управления в организации;
- сопоставлять различные подходы к лидерству;
- определять основные причины возникновения конфликтной ситуации;
- выделять основные факторы конструктивного разрешения конфликтов.

**Ключевые понятия и термины:** руководитель, лидер организации, власть, харизма, автократический (авторитарный) руководитель, демократический руководитель, либеральный стиль управления, конфликт, модель конфликта, стресс, управление конфликтами.

## **8.1. Сущность и основные принципы руководства в организации**

Руководитель (менеджер) – это лицо, которое имеет подчиненных и достигает целей не только за счет своего труда, но и в значительной степени за счет труда других лиц (подчиненных), которых он организует и направляет на достижение целей.

Управленческие работники должны обладать определенными профессиональными качествами, знаниями и навыками, отвечающие задачам, характеру и содержанию труда, а также быть способными работать с людьми. Требования к профессиональной компетентности составляют квалификационную модель менеджера, в основе которой лежит специфика управленческого труда. Существует большое число квалификационных моделей, среди которых можно назвать функционально-сервисную трехуровневую модель "Трижды семь".

Но независимо от этого эффективный руководитель должен использовать все виды навыков.

Концептуальные навыки – это познавательные способности человека воспринимать организацию как единое целое и в тоже время обеспечивать четкую взаимосвязь его частей. К этим навыкам относятся мышление менеджера, его умение обрабатывать информацию, способность к планированию. По мере продвижения на верхние уровни иерархии развитию концептуальных качеств стоит уделять больше внимания.

Под человеческими навыками следует понимать способность работать с людьми и с помощью людей, умение эффективно взаимодействовать как член команды, умение мотивировать, координировать их действия, решать конфликты. Менеджер, обладающий человеческими навыками, мотивирует подчиненных к самовыражению, стимулирует их вовлечение в деятельность организации. Роль человеческих навыков менеджера постоянно растет, чему способствуют и глобализация, и рост степени многообразия рабочей силы.

Технические навыки – это специальные знания и умения, необходимые для решения рабочих задач, т. е. навыки использования методов, технологий и оборудования, необходимых при выполнении конкретных функций. Владение данным навыками предполагает наличие профессиональных знаний, аналитических способностей и умения правильно применять инструментальные и другие средства решения проблем. Технические навыки очень важны на низших уровнях, а на более высоких уровнях иерархии потребность в них уменьшается.

## 8.2. Лидерство: природа и определение понятия

Лидер – ключевая фигура в управлении организацией, а лидерство – венец менеджмента. Лидерство – это не управление. Управление сосредотачивает внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на том, чтобы люди делали правильные вещи.

Лидер организации – человек, эффективно осуществляющий формальное и/или неформальное руководство и лидерство, оказывающий влияние на отдельных исполнителей или на группы, направляя их усилия на достижение целей организации и выполнение ее миссии. Лидер должен обладать харизмой, что позволит эффективно управлять процессами в организации.

Харизма – влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников. Ее еще называют референтной властью. В основе этой формы власти лежит не логика, не традиция, а сила личных качеств или способностей выдающейся личности.

Как показывает практика, значительная группа менеджеров во многом имеет лидерские качества, а обратный вариант встречается в реальной жизни редко.

Как показывает отечественный и зарубежный опыт, результаты работы зависят, прежде всего, от методов управления группой. В каждой группе определяется личность руководителя и стиль его работы, то есть наиболее характерные применяемые им (правильные или неправильные) методы работы. Различия между лидером и менеджером по многим позициям представлены в табл. 8.1.

Таблица 8.1

**Различия менеджера и лидера [2, с. 464]**

Менеджер	Лидер
1	2
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий

1	2
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионал	Энтузиаст
Принимает решение	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Статус лидера и соответствующий стиль его поведения для обеспечения успешной деятельности организации определяется личностью, образованием, опытом, авторитетом, конкретными обстоятельствами, располагаемыми ресурсами, умением быть надежным, убедительным, ответственным организованным.

Теория лидерства пытается выявить и предсказать, какие характеристики лидерства оказываются наиболее эффективными и почему. Ученые применили три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.

Согласно личностной теории лидерства, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Некоторые из них – это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе. Можно предположить, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Но имеются веские доказательства в пользу того, что в разных ситуациях требуются различные способности и качества.

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поэтому, необходимо проанализировать понятия "стиль руковод-

ства" и дать описание таких важных категорий, как автократический стиль, демократический стиль, либеральный стиль.

### **8.3. Типология стилей руководства**

В менеджменте существуют разнообразные определения стиля руководства. Например, американская школа рассматривает стиль как обобщенный вид поведения руководителя в отношениях с сотрудниками в процессе достижения поставленных целей. Европейская школа, в частности немецкая, рассматривает стиль руководства как основную составляющую деятельности руководителя, полагая, что на стиль влияют следующие факторы: структура личности руководителя, компетентность сотрудников, ситуация.

Стиль управления – это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения типовых задач и проблем.

Именно в индивидуальном стиле сказывается своеобразный управленческий почерк отдельного менеджера, что определяет и стиль работы группы.

Следовательно, можно говорить о стиле работы менеджера или о стиле работы всей группы (преимущественно). Это происходит вследствие того, что стиль управления становится определяющей характеристикой самой группы и по этому признаку можно классифицировать группы исполнителей.

Различают автократический (авторитарный), демократический и либеральный стили управления.

*Автократический (авторитарный) стиль управления.*

Типичным для автократического стиля управления является использование голого администрирования постоянно, даже тогда, когда это вредит делу. Руководитель непосредственно вмешивается в большинство вопросов, самостоятельно их решает, дает распоряжение и запрашивает необходимую информацию. От подчиненных работников нужно выполнения задач в соответствии с указаниями руководителей. Их личность и взгляды в значительной степени остаются без внимания, а иногда и подавляются. Автократический менеджер не допускает активного участия подчиненных в принятии решений. Взгляды подчиненных менеджер учитывает лишь в той мере, в которой подчиненным удастся убедить его. Такое поведение подавляет положительные стимулы в работе, не соответствует стремлениям людей.

*Менеджер-либерал* имеет ориентацию на межличностные отношения, делает упор на взаимопомощь. Он избегает мелочной опеки над подчиненными, более того – не вмешивается в их действия, иногда излишне доверяя и не обеспечивая надлежащего контроля. Вместе с тем либерал заботится о подчиненных, считается с их нуждами, помогает им решать даже бытовые проблемы, предоставляя им полную волю. Не случайно либеральный тип руководства часто называют стилем не вмешательства. Либеральный стиль в чистом виде встречается довольно редко, потому что обеспечение высокой эффективности производства несовместимо со слабостью управления.

#### *Демократический стиль управления*

Этот стиль имеет тенденцию к более широкому распространению и в настоящее время представляет собой наиболее эффективный тип управления. Он занимает промежуточное положение между автократическим и либеральными типами, при этом, первый отличается недостаточной, а второй – чрезмерной самостоятельностью работников.

Демократический менеджер сохраняет за собой надлежащие права; но вместе с тем считается с мнением своих подчиненных и обеспечивает их участие в принятии решений. Лучшим средством для этого служит не только индивидуальное взаимодействие между подчиненными и руководителем, но и взаимодействие коллективна, совместная деятельность всей группы в целом.

Наиболее рациональной формой коллективного взаимодействия в демократичной группе является совещания при участии всех ее членов. Но, в конечном счете решение принимает менеджер, причем он единолично и полностью берет на себя ответственность за это решение.

Эффективность управленческих усилий менеджера-демократа, как правило, неизмеримо выше, чем у менеджера-либерала, и превышает в большинстве случаев эффективность применения авторитарного стиля. Главная причина этого - доверие к подчиненным и передача им части прав и ответственности за выполняемую работу.

#### **8.4. Ситуационные подходы к эффективному лидерству**

Ситуационный подход к лидерству предусматривает различное поведение лидера в зависимости от ситуации - директивное и поддерживающее лидерство; лидерство, направленное на успех и другие. В теории менеджмента существует ряд моделей ситуативного лидерства, которые

дополняют друг друга. Это модели Фидлера, Хауса и Митчела, Херси и Бланшара, Врума – Йеттона.

Ситуативная модель Фидлера рассматривает три переменных: отношения между руководителем и членом группы, структура задачи и должностные полномочия. Фидлер считает, что, хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается, в целом, постоянным. Поскольку Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, он предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства.

Подход "путь – цель" Митчела и Хауса исходит из того, что руководитель мог сделать и сделал для облегчения пути или средств, с помощью которых подчиненные достигают цели. Подход "путь – цель" пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Профессор Хаус отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, "увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде".

В рамках модели жизненного цикла руководителя Херси и Бланшара утверждается, что наиболее эффективный стиль руководства всегда разный – в зависимости от зрелости исполнителей. Зрелость не следует определять в категории возраста. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями.

Модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона основана на пяти видах поведения и семи потенциальных ситуациях. Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений, начиная с автократического стиля принятия решений и завершая полным участием. Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация "подчиненные – руководитель", а также модель дерева реше-

ний. Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации. Первые три вопроса относятся к качеству решения, а последние четыре – к факторам, ограничивающим согласие подчиненных. Чтобы определить, который из этих пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений.

Хотя ни одна из этих теорий не получила полного подтверждения в исследованиях, убеждение, что руководители должны выбирать стиль руководства сообразно ситуации, не вызывает сомнений. Не существует какого-то одного оптимального стиля лидерства.

В последнее время появилась новая концепция, которая объединяет все существующие модели, это концепция атрибутивного лидерства. Она концентрируется на способности лидера создать новое видение проблемы и, используя свою харизму, вдохновить последователей, вызвать у них энтузиазм к действиям по достижению целей организации.

### **8.5. Конфликты и стрессы как объект руководства**

Конфликт (conflictus лат. – столкновение сторон, мнений, сил) – антагонистическое несогласие между двумя или более лицами (группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее интересы, взгляды, цели, и помешать другой стороне сделать то же самое.

Менеджер чаще всего находится в центре конфликта в организации и обязан разрешать его всеми доступными средствами. Для эффективного управления конфликтом надо знать основы концепций конфликта.

Управление конфликтом в организации – целенаправленное воздействие на поведение сотрудников в конфликтных ситуациях; деятельность по предупреждению, разрешению конфликтных столкновений, разногласий между работниками, между личностью и группой, между различными группами.

В настоящее время даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже желательны, т. к. помогают выявить разнообразие точек зрения, дают дополнительную информацию, помогают выявить большее число альтернатив или проблем, накопившихся в организации, что делает процесс принятия решений более оптимальным в возникновении конфликтной ситуации. Как правило, их бывает несколько. Рассмотрим основные:

1. Распределение экономических ресурсов почти неизбежно ведет к различным видам конфликтной ситуации, т. к. очень трудно распреде-

лять по справедливости, чтобы все были довольны, особенно при дефиците тех или иных ресурсов.

2. Взаимозависимость выполняемых функций, особенно при нечетком распределении обязанностей – это одна из самых распространенных причин возникновения конфликта в организации.

3. Неудовлетворенность условиями труда, что связано с большой нагрузкой и мизерной оплатой труда.

4. Различия в целях, ценностных ориентациях, средствах достижения целей, что приводит к большому оттоку высококвалифицированных кадров.

5. Наличие в коллективе конфликтной личности, которая постоянно создает вокруг себя конфликты и конфликтные ситуации, постоянно вовлекая в них окружающих.

Конфликт исследуется как процесс, как следствие определенных раскогласований в организационной структуре управления, как нарушение связей, обеспечивающих стабильность работы организации.

Некомпетентное управление конфликтами социально опасно и всегда ведет к стрессам.

Стресс – это состояние эмоционального (душевного), поведенческого расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации.

Даже в наиболее успешной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и аспекты деятельности, отрицательно воздействующие на работников и вызывающие в них чувство стресса. Стресс обычно проявляется в случае неуспеха, неудач и влечет за собой неуверенность, боязнь, чувство тревоги. Снижая производительность труда и благополучие сотрудника, чрезмерный стресс дорого обходится организациям. Стресс прямо или косвенно увеличивает затраты на достижение целей организации и снижает качество жизни большого числа работников. Он представляет собой состояние чрезвычайно сильного и длительного психологического напряжения, возникающего у человека, когда его нервная система получает эмоциональную перегрузку. Однако, стресс – это не только нервное перенапряжение в ответ на воздействие стрессоров, но и приспособительная реакция, поэтому очень важно квалифицированно управлять стрессом и стрессовой ситуацией. Стресс становится социальным фактором, имеет только личностное значение, но его изучают социологи, маркетологи, менеджеры, которые отмечают, что в обществе происходит значительная невротизация населения, особенно

жителей больших городов. Многие виды деятельности насыщены стресс-факторами (стрессорами).

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, указывая на причины стресса, выделяют четыре организационных фактора [18]:

1. Распространенными причинами стрессов в организации являются перегрузка (задание следует выполнить за слишком короткий срок) и недогрузка (задание незначительно). И в том, и в другом случае работник чувствует фрустрацию, беспокойство относительно своей ценности и положения в социальной системе организации, ощущает себя ущемленным.

2. Конфликт ролей – предъявление работнику противоречивых требований, например, продавец должен обслуживать клиента и срочно заполнять полки товаром, за которым надо идти на склад. Или в результате нарушения принципа единоначалия один начальник требует увеличения объема работ, а другой – качества, говоря, что лучше меньше, но безупречнее. Или в результате различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации.

3. Неопределенность ролей – работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, в данном случае требования не противоречивы, а уклончивы и неопределенны.

4. Неинтересная работа – работники, оценивающие свою работу как неинтересную проявляют больше беспокойства и чаще болеют. Однако взгляды на понятие "интересная" работа у исполнителей различны.

Любой чрезмерный стресс снижает эффективность деятельности работника.

Специалисты менеджмента стран зрелой рыночной экономики рекомендуют людям, страдающим от стресса, методы управления стрессами, снижающие его уровень:

анализ приоритетов в работе дома и в организации; что надо делать сегодня и прежде всего, что можно сделать позднее, а что сделать в том случае, если найдете время;

не будьте "безотказным" человеком, пересматривайте полученные задания и аргументируйте свои возможности;

старайтесь налаживать хорошие отношения с окружающими, а с людьми, от которых зависит ваше благополучие и нестрессовое состояние, – особенно эффективные и надежные отношения; научите их уважать ваши приоритеты, рабочую нагрузку и давать аргументированные поручения;

обсуждайте связанные с заданиями вопросы, выбирая нестрессовые тактику и стратегию;

обязательно ежедневно находите время для отдыха, расслабления, приятных мыслей, чтобы освежить свой мозг;

не становитесь в позу жалующегося, обсуждая чувство скуки или отсутствие интереса к тому или иному виду деятельности, найдите себе цену;

умейте управлять изменениями, происходящими в вас и координировать их с другими изменениями, например, происходящими в организации.

Однако эффективное управление изменениями является одной из самых трудных, но и престижных задач, которую нельзя решить формально, пользуясь заученными рекомендациями. Необходимо досконально знать сущность организации, значимость переменных факторов, которые отличают одну ситуацию от другой.

### 8.6. Модель процесса конфликта

Конфликт высвечивает предметно деловые связи, характерные для совместной деятельности, что является предметом изучения и управления конфликтом.

В ходе управления организацией наличие одной или нескольких причин конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации, которая рассматривается как процесс (рис. 8.3.) [4, с. 297].

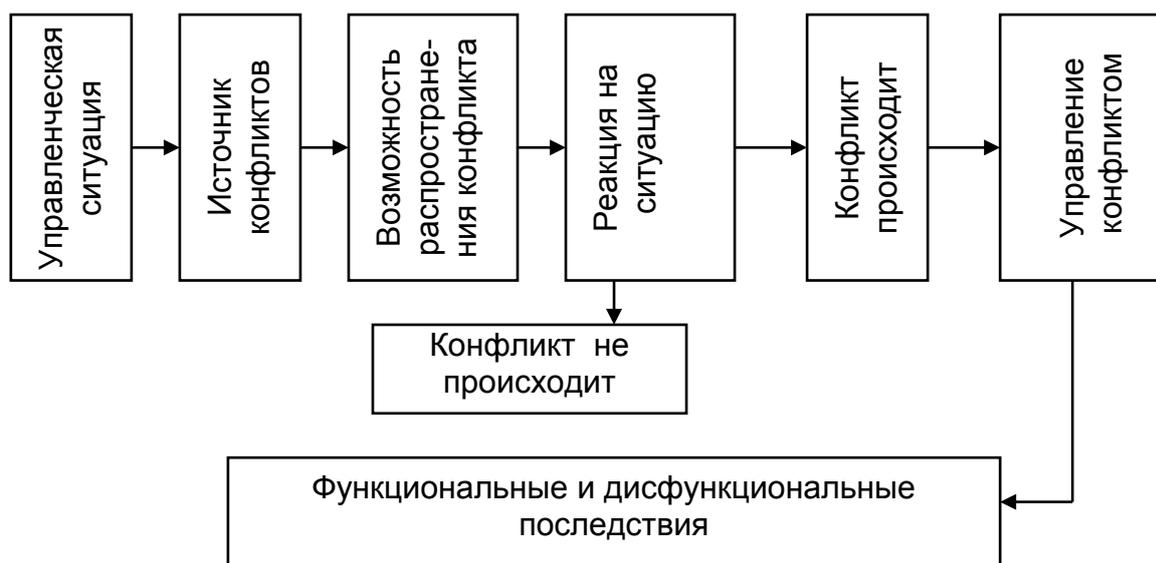


Рис. 8.3. Схема модели конфликта как процесса

Процесс конфликта начинается после того, как стороны перейдут к взаимным действиям, направленным на ограничение интересов друг

друга. Внутренняя логика конфликта заставляет конфликтующих следовать определенному сценарию. Однако финал еще не predetermined и полезны любые позитивные усилия. Любой момент развития конфликта имеет свои точки бифуркации (раздвоения, разделения, разветвления), предусматривающие несколько вариантов дальнейшего развития. Поэтому каждый конфликт имеет свои особенности и отличительные черты, а выбор варианта всегда остается за его участниками.

Основная же цель управления конфликтами в организации заключается в том, чтобы предотвратить деструктивные конфликты и способствовать адекватному решению проблем при конструктивных конфликтах.

К настоящему времени специалистами разработано немало различных способов управления конфликтной ситуацией. Например, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури рекомендуют четыре структурных метода разрешения конфликта [18]:

разъяснение требований к работе – какие результаты ожидаются от каждого работника, кто получает различную информацию, какова система полномочий, ответственности, процедур и правил. Исполнители должны хорошо понимать, чего ждут от них в каждой конкретной ситуации;

координационные и интеграционные механизмы – цепь команд, при наличии иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие исполнителей, принятие решений, информационные потоки внутри организации. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, т. к. подчиненный знает, чьим решениям он должен подчиняться;

общеорганизационные комплексные цели – необходимо направлять усилия всех работников на достижение общих целей;

структура системы вознаграждений – систематическое скоординированное поощрение тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает понять, как следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало интересам организации.

Д. и Р. Джонсоны, а затем Е. Мелибруда считают, что конструктивное разрешение конфликтов зависит, как минимум, от четырех факторов [4]:

1. Адекватность восприятия конфликта.
2. Открытость и эффективность общения.

3. Создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.
4. Определение существа конфликта.

Таким образом, управление конфликтами является сознательной деятельностью, осуществляемой на всех этапах их появления. Необходимо управлять ситуацией, используя технологии управления конфликтами в организации.

### Вопросы для самодиагностики

1. Назовите, какими навыками должен обладать менеджер.
2. Укажите основные отличия менеджера и лидера.
3. Дайте определение понятию лидерства.
4. Что такое стиль управления и его характеристики.
5. Какое влияние на стиль руководства имеет изменчивость внешней среды организации.

### Тесты

1. Эталонная власть основана на высокой эрудиции и значительных специальных знаниях менеджера, что вызывает у подчиненных уважение и уверенность в правильности его действий: ДА; НЕТ.

2. Этот стиль учитывает интересы оппонентов и не уклоняется от совместных с ним действий. Он определяется желанием участников конфликта смягчить конфликтную ситуацию, восстановить отношения через уступчивость, доверие, примирение (назвать стиль разрешения конфликта) -----.

3. Найдите соответствие между приведенными ситуационными моделями и их характеристиками.

<p>А. Ситуационная модель Фидлера.          Б. Подход "путь – цель" Митчела и Хауса.          В. Модель жизненного цикла Херси и Бланшар Г.          Модель Врума – Йеттона</p>	<p>а) основана на пяти видах поведения и семи потенциальных ситуациях;          б) эффективность стиля руководства зависит от зрелости исполнителей;          в) рассматривает три фактора; отношения между руководителем и членом группы, структура задачи и должностные полномочия;          г) исходит из понимания того, что руководитель сделал для достижения целей</p>
---	---

4. Конфликты благотворно влияют на организацию и их можно использовать в качестве инструмента менеджмента: ДА; НЕТ.

5. Руководство – это:

- а) способность и необходимость вести за собой сотрудников;
- б) социальный феномен, связанный с регулированием официальных отношений в организации;
- в) побуждение персонала работать на достижение целей организации;
- г) нет правильного ответа.

6. Компромисс – это стиль, нацеленный на максимальную реализацию участниками конфликта личных интересов, предполагает (продолжить данное определение) -----.

7. Влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников, – это:

- а) власть;
- б) стиль управления;
- в) харизма.

8. Стресс – это состояние:

- а) тревоги и страха;
- б) эйфории и удивления;
- в) эмоционального расстройства, связанного с неспособностью человека адекватно действовать в сложившейся ситуации;
- г) неуверенности в экстремальных ситуациях.

9. Лидерство – это:

- а) отношение к человеку и влияние на него;
- б) стандартный набор характеристик;
- в) способность оказывать влияние;
- г) нет правильного ответа

10. Конфликт (conflictus) в переводе с ..... означает столкновение сторон:

- а) греческого;
- б) английского;
- в) латыни;
- г) французского.

## **Практические задания**

### **Задание 1**

На практических, конкретных примерах показать применение менеджерами стилей руководства, и проанализировать в каких случаях выбранный стиль руководства сдерживает или наоборот способствует развитию компании.

### **Задание 2**

Обоснуйте значение лидерства в росте глобального бизнеса компаний. Поясните необходимость развития лидерства в Украине. Установите взаимосвязь между системой развития лидеров и динамично развивающимися компаниями.

## **Ситуационные задачи**

### **Задача 1**

Бывший студент-отличник, однажды позвонил своему педагогу и почти со слезами в голосе сказал: "Год назад мне впервые в жизни выпала огромная удача – меня назначили на должность главного инженера нашей компании. Теперь мне говорят, что я провалил работу. А мне казалось, что еще никогда мои успехи не были так велики. Я же разработал три новых успешных продукта, на которые наша компания получила патенты".

Ответьте, в чем причина этой ситуации?

Чьи неправильные действия привели к такой ситуации – нового работника или его руководителя?

Кто несет ответственность за результаты деятельности?

### **Задача 2**

В течение девяти лет Сергей работал менеджером по производству. Он прошел все ступени служебной лестницы и был известен как жесткий, но трудолюбивый руководитель. Ирина занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и также прошла все ступени. У Ирины сложилась репутация приятного и трудолюбивого руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были "на голову" выше других шести отделов по конкретным производственным показателям. Этим руководителям удалось добиться успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к персоналу.

Сергей объяснял свой подход следующим образом: "Единственный способ управлять рабочими – это применять жесткий подход, как только они совершают ошибку. Чтобы держать их в тонусе, я периодически собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее, или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное, что мне надо, так это просто пройти по своему участку – и люди начинают работать как сумасшедшие".

Ирина объяснила свой метод так: "Я не верю в хорошие отношения с рабочими, как об этом представлено в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает признания и внимания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако я всегда объясняю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять.

Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто обычно работает спустя рукава".

Несмотря на то, что отдел Сергея наряду с отделом Ирины числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Ирины, а данные отдела контроля за качеством свидетельствуют о том, что отдел Сергея выполнил нормы качества только дважды за последние шесть лет, в то время как отдел Ирины лишь один раз не выполнил стандарты качества.

Вопросы для обсуждения ситуации. Оба представленные руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?

На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления вы можете указать в этой ситуации? Какой метод использует Ирина в работе с людьми?

Как вы объясните производственные результаты, текучесть кадров и показатели качества в этих двух подразделениях?

## **Выводы**

Лидерство, способность влиять на других таким образом, чтобы они работали на достижение целей, необходимо для эффективного управления. Чтобы руководить, необходима власть. Власть, способность влиять на поведение людей необходимы для эффективности организации, потому что руководители зависят от людей, над которыми у них нет прямой власти, или есть, но очень слабая.

Харизма, влияние силой примера – вот что люди ассоциируют с динамичными лидерами. Исполнитель отождествляет себя с руководителем или испытывает к нему сильную симпатию и слепо верит в его способности.

К пониманию сути лидерства выделено три основных подхода – это подход с позиций личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход. Подход с позиций личных качеств попытался определить соотношение между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства. Поведенческий подход дал классификацию стилей руководства – манеры поведения с подчиненными – в континууме от авторитарного до либерального стиля.

На развитие теории лидерства повлияли четыре ситуативных модели руководства: ситуативная модель Фидлера; подход "путь – цель" Митчела и Хауса; модели жизненного цикла руководителя Херси и Бланшара; модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона.

Конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое. Конфликт может иметь место между индивидуумами, между индивидуумами и группами и между группами.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия, ухудшение коммуникаций и повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям.

## **Тема 9. Эффективность управления**

**Цель** – раскрыть сущность эффективности управления, дать общую характеристику экономических и социальных показателей эффек-

тивности; рассмотреть процесс управления стратегическими изменениями, показатели эффективности, факторы эффективности.

### **План**

9.1. Понятие об эффективности управления.

9.2. Факторы эффективности в организации.

9.3. Организационные изменения и организационное развитие как объект управления.

9.4. Моделирование стратегических изменений.

9.5. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям.

Результатом изучения данной темы является формирование у студентов совокупности компетентностей. Студент должен **знать**:

- сущность и понятие эффективности управления;
- виды эффективности в менеджменте;
- критерии и систему показателей для определения социально-экономической эффективности управления организациями;
- процесс управления организационными изменениями;
- пути преодоления сопротивления организационным изменениям.

На основе приобретенных знаний студент должен **уметь**:

- охарактеризовать понятие эффективности системы менеджмента;
- рассчитывать и сопоставлять показатели эффективности системы менеджмента;
- обосновывать объективность и необходимость осуществления изменений в организации;
- определять влияние организационных изменений на эффективность менеджмента.

**Ключевые понятия и термины:** эффективность управления, системная эффективность, операционная эффективность, социальная эффективность, экономическая эффективность, трехшаговая модель изменений, модель планируемых изменений, модель "исследования – действия", организационные изменения, сопротивление изменениям.

## 9.1. Понятие об эффективности управления

Эффективность управления – это результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления (организации в целом и её подразделений), так и субъекта управления (собственно управленческой деятельности), причем эти показатели имеют количественные и качественные характеристики.

Из определения эффективности управления следует, что её можно рассматривать в:

широком смысле – эффективность функционирования управляемой системы в целом и (или) её элементов;

узком смысле – результативность собственно управленческой деятельности [5, с. 331].

В общем виде эффективность управленческой деятельности выражается следующей формулой:

$$\mathcal{E} = P : Z,$$

где  $P$  – результат функционирования системы управления;

$Z$  – затраты на управленческую деятельность или объем использованных ресурсов.

Сущностью эффективности управления является эффективность: труда сотрудников аппарата управления; процесса управления: функций; методов; решений; коммуникаций; иерархии управления.

Основными понятиями эффективности управления считаются следующие:

1. Эффективность процессов управления, протекающих в организации и отражающих динамизм организационной системы. Ключевым процессом является коммуникация. А центральную роль в совокупности всех организационных процессов играет принятие решений.

2. Эффективность всей системы управления организации в целом и на различных ее уровнях, эффективность функционирования внутренней среды организации: эффективность управления производством, отделами планирования, маркетинга, финансов, снабжения, НИОКР, кадров, техническим, бухгалтерией, комиссией по разрешению конфликтов и т. д.

3. Эффективность функций менеджмента: планирования, организации, мотивации, контроля.

4. Эффективность взаимодействия с деловым и фоновым окружением.

В англоязычной литературе понятие эффективности менеджмента выражается двумя ключевыми терминами:

managerial effectiveness – "системная" эффективность;

management efficiency – "операционная" эффективность.

Системная эффективность зависит от того, насколько рационально организовано управление, т. е. от состава и количества звеньев, их подчиненности, распределения функций.

Операционная эффективность, т. е. соотношение между результатами управленческой деятельности и затрачиваемыми усилиями, напротив, в первую очередь определяется деловыми качествами управленцев, а также тем, насколько рационально используется их потенциал.

В менеджменте различают следующие виды эффективности:

социальная эффективность;

экономическая эффективность.

Суть социальной эффективности заключается в степени максимально возможного удовлетворения различных потребностей людей.

Суть экономической эффективности заключается в степени максимально возможной окупаемости затрат. Результат деятельности организации должен превышать затраты, связанные с получением этого результата. Очень важно, чтобы расчеты эффективности управления велись непрерывно: на стадиях проекта бизнес-плана, утверждения бизнес-плана, по мере его выполнения. Система показателей эффективности деятельности организации должна давать всестороннюю оценку использования всех ресурсов и содержать все общеэкономические показатели.

В системе показателей эффективности управления не все показатели имеют одинаковую значимость. Есть главные и дополнительные показатели. Если первые принято называть обобщающими, то вторые являются частными (функциональными), характеризующими какую-либо определенную сторону деятельности.

1. Обобщающие показатели экономической эффективности управления, например: отношение общего результата всей деятельности ор-

ганизации к затратам на получение этого результата; отношение затрат на содержание аппарата управления к доходам организации и др.

2. Обобщающие показатели социальной эффективности управления, например: отношение числа решений, принятых по предложению исполнителей (сотрудников) организации, к общему числу принятых решений; отношение численности персонала, привлеченного к управленческой деятельности, к общей численности всего персонала организации.

3. Частные показатели экономической эффективности управления, например: отношение управленческих расходов к общей сумме всех издержек; трудоемкость обработки управленческой информации отдела кадров.

4. Частные показатели социальной эффективности, например: отношение технической оснащенности управленческого труда к общей технической оснащенности; сравнение коэффициента текучести работников аппарата управления вашей организации с коэффициентом текучести работников аппарата управления организации-конкурента.

## **9.2. Факторы эффективности в организации**

Эффективность менеджмента формируется под воздействием ряда факторов, которые можно классифицировать по следующим признакам:

1) по содержанию различают: организационные; экономические; социально-психологические, технические, физиологические;

2) в зависимости от масштаба действия факторы делят на народнохозяйственные, отраслевые, на уровне организаций, на уровне подразделений;

3) по форме воздействия различают прямые (непосредственно влияют на эффективность управленческого труда) и косвенные (опосредованное влияние);

4) по продолжительности воздействия: факторы, действующие непродолжительное время и факторы влияющие на протяжении длительного периода;

5) по характеру воздействия: интенсивные (обеспечивают повышение эффективности за счет мобилизации внутренних ресурсов, например: улучшение условий труда, подготовка кадров) и экстенсивные

(предусматривают привлечение дополнительных ресурсов – увеличение численности, расширение технического оснащения труда).

Каждый из перечисленных факторов может воздействовать на систему управления отдельно друг от друга, а также в совокупности с другими. При совместном положительном воздействии они обеспечивают существенный рост результативности менеджмента (за счет синергетического эффекта), при отрицательном -- снижают ее.

Рост эффективности должен стать объектом постоянной управленческой деятельности и роль менеджера состоит в том, чтобы планомерно воздействовать на указанные факторы.

### **9.3. Организационные изменения и организационное развитие как объект управления**

Быстроменяющееся деловое окружение выдвигает много требований для менеджеров и работников, включая потребность планировать и эффективно управлять организационными изменениями. Попытки проведения планируемых организационных изменений в целях приведения организационной структуры и процессов в более эффективное состояние предполагают, что произойдет адаптация организации к внешней среде и станет другим индивидуальное поведение.

Как и в развитых, так и в постиндустриальных обществах происходят важные изменения, оказывающие серьезное влияние на организации. Давление внешнего окружения на организации в сторону их изменений увеличиваются во времени, и организациям на деле приходится проходить настоящие революции в бизнесе – неожиданные, радикальные.

Признаками таких революций являются: глобализация рынков; информационное общество; появление принципиально новых организационных структур; изменения в структуре и качестве рабочей силы. Как следствие – эти внешние силы оказывают давление на организации, заставляя проводить их необходимые изменения.

Менеджеры и работники должны постоянно проводить изменения в организации, позволяя тем самым последней эффективно адаптироваться к внеорганизационной среде, которую менеджеры не в состоянии контролировать. Требования к изменениям поступают как изнутри компании в виде потребностей и ожиданий работников, так и извне в виде

усиливающейся конкуренции, технологических инноваций, нового законодательства, давления социальных факторов. Одни организации проводят изменения после того, как эти требования окажут на них давление, другие стремятся предусмотреть появление подобного давления и провести изменения в превентивном порядке.

#### 9.4. Моделирование стратегических изменений

Эффективное управление стратегическими изменениями является одной из самых трудных, но и престижных задач, которую нельзя решить формально, пользуясь заученными рекомендациями. Необходимо досконально знать сущность организации, значимость переменных факторов, которые отличают одну ситуацию от другой. Управление изменениями будет эффективнее, если знать рекомендации специалистов.

Для диагностики и инициации планируемых организационных изменений теория предлагает различные модели их проведения. Наиболее известные и популярные следующие модели изменений.

##### 1. Трехшаговая модель изменений.

Данная модель предлагалась К. Левиным для проведения организационных изменений.

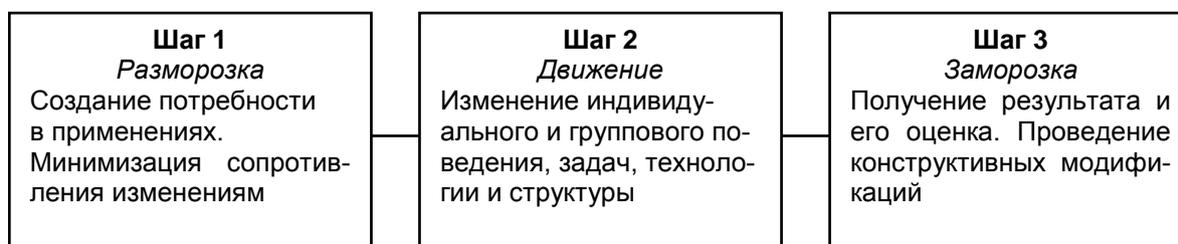


Рис. 9.1. Трехшаговая модель изменений К. Левина

Модель К. Левина обеспечивает понимание процесса проведения изменений в организации и глубокая разработка в конкретной ситуации каждого из них поможет добиться успеха.

##### 2. Модель "исследования – действия".

Модель "исследования – действия" представляет собой основанный на получении данных процесс решения проблем организационных изменений, осуществляемый в определенной циклической последовательности.

Этот поэтапный процесс основан на тесном сотрудничестве менеджмента организации и внешних (для данной компании) консультантов или инструкторов, специализирующихся в области организационного развития. В данном процессе большой упор делается на сбор данных и их анализ, прежде чем будут спланированы и осуществлены изменения.

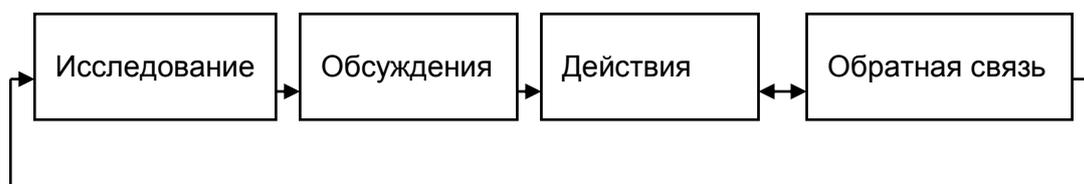


Рис. 9.2. Модель "исследования – действие"

### 3. Модель планируемых изменений

Модель планируемых изменений представляет собой всеобъемлющий подход к определению фаз планируемых изменений, разработанный Р. Липпитом, Дж. Уатсоном и Б. Уэтли и модернизированный в последующем. Разработанная модель состоит из следующих семи фаз. Два основных принципа лежат в основе этой модели: 1) вся имеющаяся информация должна свободно и открыто обмениваться между менеджментом и консультантами (или агентами изменений); 2) ценность информации определяется ее пригодностью к использованию в практических действиях.

4. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанную Лэрри Грейнер:

*Побуждение и давление* – первый этап состоит в доведении до сознания руководства необходимости изменений, вызванных либо внутренними факторами (рост себестоимости продукции, услуг, снижение производительности труда, рост текучести кадров, дисфункциональные конфликты, большое количество жалоб работников, частые дистрессы среди них и т. д.), либо внешними (возросшая конкуренция, появление новых законодательных актов).

*Переориентация внимания и посредничество* – второй этап включает тенденцию приоритетности решения новых задач и использования посреднических услуг внешнего консультанта, способного объективно

оценить внутренние и внешние проблемы, что часто подразумевает новые точки зрения и их восприятие руководством без перекладывания ответственности на кого-то другого.

*Диагностика и осознание* – третий этап – это этап сбора релевантной информации, определения истинных причин появления проблем, требующих изменения существующего положения в организации с учетом адекватной информации, прежде всего, проблемных зон.

*Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению* – четвертый этап – это поиск способа управления мнениями исполнителей, не поддаваясь искушению применять старые решения к новым проблемам, а находить новые и уникальные решения.

*Эксперимент и выявление скрытых трудностей* – пятый этап – это проведение испытаний предполагаемых изменений до широкомасштабного внедрения новаций. Эксперимент помогает обнаружить негативные последствия и скорректировать свои решения и действия в целях более эффективного управления изменениями.

Убеждение подчиненных принять новшества – шестой этап – подкрепления на основе положительных результатов и принятие новых методов.

### **9.5. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям**

В реальной практике сопротивление изменениям полностью устранить нельзя. Однако есть подходы, позволяющие минимизировать негативные последствия сопротивления изменениям. Работники часто сталкиваются с трудностями в понимании ситуаций, создаваемых изменениями.

Анализ проблем, возникающих в результате изменений, представляет много сложностей, так как связан с рассмотрением большого количества переменных. Разработан новый взгляд на изменения, ставший полезным для менеджеров и работников. Он рассматривает изменения не как событие, а как динамичный баланс сил, действующих в противоположных направлениях. Этот подход был назван анализом силовых полей и предлагал видеть в любой ситуации состояние равновесия, возникающего от определенного баланса сил, постоянно давящих друг на друга [2, с. 591]. Имеются в виду силы за и против изменений. Чтобы

инициировать изменения, кто-то должен сдвинуть ситуацию с положения равновесия, т. е. предпринять следующие шаги:

увеличить силы, действующие за изменения;

сократить силы, действующие против изменений;

перевести силы, действующие против изменений, в позицию сил, действующих за изменения.

Использование анализа силовых полей для понимания процесса изменений имеет два преимущества. Первое, менеджеры и работники должны проанализировать текущую ситуацию. Приобретая опыт диагностики действующих сил, люди больше начинают разбираться в различных аспектах меняющейся ситуации. Второе, анализ силовых полей выявляет факторы, которые либо способствуют, либо мешают изменениям.

Сильное давление на людей в сторону изменений может привести к конфликтам и ухудшить положение дел в организации. Более эффективно провести необходимые изменения можно, если выявить существующее сопротивление и направить усилия на сокращение этих сил или их перевод в противоположную позицию.

На успех в проведении изменений может влиять следующее:

*внимание и поддержка.* Важно понимать, как работники переносят изменения, выявить тех, у кого это вызывает трудности, и попытаться понять причины этого. Когда люди чувствуют, что те, кто проводит изменения, проявляют к ним интерес, они с большим желанием делятся своими проблемами и информацией. Такая открытость позволяет создать обстановку сотрудничества и ослабить сопротивление изменениям;

*коммуникация.* Люди начинают сопротивляться изменениям в условиях неопределенности в отношении последствий этих изменений. Эффективная коммуникация может уменьшить влияние слухов и необоснованного страха. Адекватная информация помогает людям подготовиться к изменениям;

*участие и вовлеченность.* Возможно, наиболее эффективной стратегией устранения сопротивления изменениям является вовлечение работников непосредственно в планирование и проведение этих изменений. Вовлеченность в планирование изменений увеличивает вероятность того, что работники проявят к ним интерес, и тем самым ослабнет сопротивление изменениям.

## Вопросы для самодиагностики

1. Дайте определение понятию "эффективный менеджмент".
2. Назовите основные факторы, обеспечивающие эффективность организации.
3. Покажите взаимосвязь факторов эффективного менеджмента.
4. Какие показатели характеризуют эффективность управления?
5. Сравните основные модели организационных изменений.
6. Опишите пути устранения сопротивления изменениям.

## Тесты

1. Качественную сторону эффективности управления характеризуют показатели эффективности: ДА; НЕТ.

2. Классифицируйте показатели оценки эффективности менеджмента

А. Общие показатели	Б. Частичные показатели
---------------------	-------------------------

- а) производство продукции на 1 грн затрат;
- б) фондоотдача;
- в) себестоимость;
- г) экономия численности работников;
- д) материальные затраты на 1 грн товарной продукции;
- ж) рентабельность;
- з) срок окупаемости капитальных вложений;
- и) прибыль;
- к) снижение трудоемкости изделий.

3. Качество построения организации, ее системы управления, принятия управленческих решений, реакцию системы управления на стрессы, конфликты характеризует:

- а) организационную эффективность;
- б) социальную эффективность;
- в) экономическую эффективность менеджмента.

4. Эффективность, которую можно рассматривать как одну из форм адаптации предприятия к существующему экономическому положению на основе количественных показателей затрат и результатов, а также как оценку качества управления предприятием на оперативном и тактическом уровнях, – это:

- а) статическая эффективность;
- б) динамическая эффективность;

- в) абсолютная эффективность;
- г) сравнительная эффективность.

5. Общим критерием эффективности является максимум результата с единицы затрат: ДА; НЕТ.

6. Что из указанного относится к причинам организационных изменений:

- а) развитие информационных технологий;
- б) смена руководителя;
- в) глобализация рынков;
- г) изменение валютного курса?

7. Какая из указанных моделей проведения организационных изменений не включает этапа "исследования":

- а) трехшаговая модель;
- б) "Исследование – действие";
- в) реинжиниринг бизнес-процессов;
- г) модель планируемых изменений?

8. Что из перечисленного относится к организационному сопротивлению изменениям:

- а) организационная структура;
- б) привычки;
- в) экономические причины;
- г) межорганизационные договоренности?

## **Практические задания**

### **Задание 1**

На одной из карикатур в журнале New Yorker изображен офис. Надпись на двери офиса гласит: Чарльз Смит, генеральный менеджер по сбыту, компания по изготовлению мыла Ajax. На практически голых стенах красуется огромный лозунг: ДУМАЙ. В кресле, закинув ноги на стол и пуская в потолок кольца сигаретного дыма, восседает хозяин офиса. Мимо кабинета проходят двое. Один из них спрашивает: "Ты уверен, что Смит думает о мыле?"

Поясните, в чем заключается эффективность работника умственного труда? Можно ли измерить эффективность работника умственного труда? Как она влияет на деятельность компаний с современных условиях?

## Задание 2

Объясните, возможно, оценить эффективность управления, если информация, которой вы располагаете, включает разнонаправленные показатели. Прокомментируйте ваше решение.

### Ситуационные задачи

#### Задача 1

Требуется оценить экономическую эффективность управленческого решения по изменению функциональных обязанностей.

Компания производит и продает кондитерские изделия и другие продукты. Руководитель компании провел мероприятие по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1 %, цена изделий уменьшилась на 0,5 %, но общая цена реализации увеличилась на 5 % из-за увеличения объема продаж. Исходные данные в тыс. грн приведены в таблице.

	Общая цена	Общие затраты	Прибыль
До проведения мероприятия	1 482	1 063	518
После проведения мероприятия	1 612	1 043	668

Сделайте выводы по данной ситуации.

### Выводы

Эффективность управления всегда является относительной величиной и представляет собой характеристику результативности деятельности конкретной управляющей системы. Эффективность управления отражается в различных показателях как объекта управления (организации в целом и (или) её подразделений), так и субъекта управления (собственно управленческой деятельности), причем эти показатели имеют количественные и качественные характеристики.

В менеджменте различают виды эффективности: социальную и экономическую эффективность. Результат деятельности организации должен превышать затраты, связанные с получением этого результата.

В системе показателей эффективности управления выделяют показатели обобщающие и частные (функциональные), характеризующие какую-либо определенную сторону деятельности.

Эффективность менеджмента формируется под воздействием ряда факторов, которые могут воздействовать на систему управления отдельно друг от друга, а также в совокупности с другими. При совместном положительном воздействии они обеспечивают существенный рост результативности менеджмента, при отрицательном – снижают ее.

Быстроменяющееся деловое окружение выдвигает много требований для менеджеров и работников, включая потребность планировать и эффективно управлять организационными изменениями. Попытки проведения планируемых организационных изменений в целях приведения организационной структуры и процессов в более эффективное состояние предполагают, что произойдет адаптация организации к внешней среде.

Причинами организационных изменений становятся процессы глобализации, интенсивно используемые информационные технологии, меняющаяся природа самого менеджмента и рабочей силы. Работники могут сопротивляться изменениям в зависимости от восприятия данного процесса, а также от личных качеств. Кроме того, привычки, боязнь неизвестного, экономические причины, угроза власти и влияния могут вызывать сопротивление работников. Организационное сопротивление может исходить от организационной структуры и культуры, от ограниченности ресурсов и межорганизационных договоренностей. Системный подход к изменениям определяет взаимозависимость этих переменных. Успешные программы изменений часто используют модели "исследования – действия" и организационного развития, способствующие эффективному управлению организационными изменениями.

## Использованная литература

1. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография / В. А. Василенко – К. : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономист, 2006. – 670 с.
3. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Омега – Л., 2004. – 472 с.
4. Гусева Е. П. Менеджмент : учебно-методический комплекс / Е. П. Гусева. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 416 с.
5. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб : Питер, 2001. – 832 с.
6. Дорофеев В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 440 с.
7. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента / Питер Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2004. – 432 с.
8. Елиферов В. Г. Бизнес–процессы: Регламентация и управление: учебник / В. Г. Елиферов. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 319 с.
9. Ивахненко С. В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту : навч. посібн. / С. В. Ивахненко. – К. : Знання – Прес, 2003. – 349 с.
10. Иванова Т. Ю. Теория организации / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 269 с.
11. Коротков Э. М. Менеджмент / Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 219 с.
12. Кравченко А. И. История менеджмента : учебное пособие для вузов / А. И. Кравченко. – М. : Академ. проект, 2002. – 560 с.
13. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академ-видав, 2003. – 416 с.
14. Латфулин Г. Р. Теория организации: учебник для вузов / Г. Р. Латфулин, А. В. Райченко. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
15. Лукашевич В. В. Менеджмент в структурно-логических схемах : учебное пособие / В. В. Лукашевич. – М. : Фаир-Пр., 2003. – 224 с.
16. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : учебник / Н. М. Мартыненко. – К. : Каравелла, 2003. – 496 с.

17. Менеджмент : учебное пособие / под ред. В. В. Лукашевича, Н. И. Астаховой. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 256 с.
18. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. – М. : Дело, 2005. – 720 с.
19. Минаев Е. С. Управление производством и операциями / Е. С. Минаев, Н. Г. Агеева, А. Аббата Дага. – М. : ИНФРА, 2000. – 336 с.
20. Осовська Г. В. Основы менеджменту : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Г. В. Осовська – К. : Кондор, 2003. – 550 с.
21. Переверзев М. П. Менеджмент : учебник / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский ; под общ. ред. проф. М. П. Переверзева. – 2-е изд. доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 330 с.
22. Пилипенко А. А. Менеджмент : підручник / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, В. І. Оленко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 456 с.
23. Райченко А. В. Общий менеджмент : учебник / А. В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 384 с.
24. Семенов А. К. Основы менеджмента : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К<sup>о</sup>", 2008. – 556 с.
25. Шатун В. Т. Основы менеджменту : навчальний посібник / В. Т. Шатун. – Миколаїв : Вид. МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
26. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учебное пособие / Г. В. Широкова. – СПб. : ИД Санкт-Петерб. Гос. университета, 2005. – 432 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Пилипенко Світлана Миколаївна**  
**Горобинська Маріанна Володимирівна**

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Навчальний посібник**  
**для іноземних студентів напряму підготовки 6.030509**  
**"Облік і аудит"**  
**(рос. мовою)**

Відповідальний за випуск **Сердюков К. Г.**

Відповідальний редактор **Сєдова Л. М.**

Редактор **Пушкар І. П.**

Коректор **Бутенко В. О.**

Подано теоретичні засади менеджменту та практичне їх використання в діяльності організації. У теоретичній частині висвітлено фундаментальні основи менеджменту. У практичній частині містяться різні за формою завдання, а саме: тести, ситуації та задачі, виконання яких дасть можливість усвідомити теоретичний матеріал та закріпити його. Таке поєднання теорії та практики суттєво підвищить ефективність засвоєння програмного матеріалу навчальної дисципліни.

Рекомендовано для іноземних студентів напряму підготовки 6.030509 "Облік і аудит".

План 2012 р. Поз. № 63-П.

Підп. до друку

Формат 60 × 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 9,5. Обл.-вид. арк. 11,88. Тираж прим. Зам. №

---

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

---

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи*

**Дк № 481 від 13.06.2001 р.**

*Пилипенко С. Н.*  
*Горобинская М. В.*

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебное пособие  
для иностранных студентов**