

Ульяновский государственный  
технический университет

# МЕНЕДЖМЕНТ. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

Учебно-методическое пособие



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# **МЕНЕДЖМЕНТ. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**Учебно-методическое пособие**

Составители: Е.А. Волкова, А.В. Чурашкина

Ульяновск  
УлГТУ  
2021

УДК 338.24(075)  
ББК 65.291.21 я73  
М 63

Рецензенты:

доцент кафедры экономики и государственного управления  
Ульяновского филиала РАНХиГС, канд. экон. наук, Гаврилина О. В. ;  
доцент кафедры теоретических основ экономики и правоведения  
ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И. Н. Ульянова», канд. экон. наук, Богданова Н. А.

*Утверждено редакционно-издательским советом  
университета в качестве учебно-методического пособия*

**МЕНЕДЖМЕНТ. Основы управления** : учебно-методическое  
М 63 пособие / сост. : Е. А. Волкова, А. В. Чурашкина. – Ульяновск :  
УлГТУ, 2021. – 225 с.

ISBN 978-5-9795-2136-7

Учебно-методическое пособие содержит теоретический курс, задания для проведения практических заданий, вопросы и задания для самостоятельной подготовки студента, методические указания по написания курсовой работы, вопросы итогового контроля дисциплины, глоссарий, библиографический список.

Данное учебно-методическое пособие предназначено для бакалавров, магистров, аспирантов и других специалистов при изучении вопросов управления предприятием.

Подготовлена на кафедре «Экономика и менеджмент».

**УДК 338.24(075)  
ББК 65.291.21 я73**

© Волкова Е. А. Чурашкина А. В.,  
составление, 2021  
© Оформление. УлГТУ, 2021

ISBN 978-5-9795-2136-7

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....  | 6  |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ КУРС<br>ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ» .....                 | 8  |
| ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА<br>И СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МЕНЕДЖЕР ..... | 8  |
| 1.1. Понятие менеджмент, цели и задачи менеджмента.....                         | 8  |
| 1.2. Менеджер и требования, предъявляемые к менеджеру .....                     | 11 |
| ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕНЕДЖЕРЫ .....   | 14 |
| 2.1. Что такое организация и ее общие характеристики .....                      | 14 |
| 2.2. Роли руководителя .....  | 15 |
| 2.3. Уровни управления .....  | 21 |
| ТЕМА 3. ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА .....   | 26 |
| 3.1. Школа «Научное управление» .....   | 27 |
| 3.2. Классическая или административная школа в управлении .....                 | 28 |
| 3.3. Школа человеческих отношений и поведенческие науки.....                    | 30 |
| 3.4. Школа «Наука управления» или количественный подход .....                   | 32 |
| ТЕМА 4. ПОДХОДЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ .....   | 34 |
| 4.1. Системный подход .....   | 34 |
| 4.2. Ситуационный подход (в зависимости от ситуаций) .....                      | 35 |
| 4.3. Процессный подход .....  | 38 |
| ТЕМА 5. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ .....                                      | 44 |
| 5.1. Цели организации .....   | 44 |
| 5.2. Задачи организации .....   | 46 |
| 5.3. Структура .....  | 47 |
| 5.4. Технология .....   | 50 |
| 5.5. Люди .....   | 53 |
| ТЕМА 6. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ.....  | 56 |
| 6.1. Внешняя среда прямого воздействия .....                                    | 56 |
| 6.2. Внешняя среда косвенного воздействия .....                                 | 58 |
| 6.3. Характеристики внешней среды.....  | 60 |
| ТЕМА 7. КОММУНИКАЦИИ.....   | 62 |
| 7.1. Виды коммуникаций .....  | 62 |
| 7.1.1. Коммуникации с внешней средой .....                                      | 63 |
| 7.1.2. Коммуникации по горизонтали .....  | 64 |
| 7.1.3. Коммуникации по вертикали «руководитель-подчиненный» .....               | 65 |
| 7.1.4. Канал неформальных коммуникаций.....                                     | 67 |
| 7.2. Коммуникационный процесс .....   | 68 |
| 7.2.1. Элементы и этапы коммуникационного процесса.....                         | 70 |
| 7.2.2. Межличностные коммуникационные барьеры .....                             | 74 |
| 7.3. Барьеры в организационных коммуникациях .....                              | 77 |
| 7.4. Рекомендации по совершенствованию коммуникаций в организации.....          | 79 |

|   |     |
|---|-----|
| ТЕМА 8. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ .....  | 81  |
| 8.1. Организационные решения (запрограммированные и незапрограммированные) .....                | 81  |
| 8.2. Подходы к принятию решения .....   | 83  |
| 8.3. Процесс принятия рационального решения.....  | 85  |
| 8.4. Факторы, влияющие на принятие решения.....   | 89  |
| ТЕМА 9. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ .....  | 94  |
| 9.1. Подходы к науке управления .....   | 94  |
| 9.2. Типы моделей .....   | 96  |
| 9.3. Обзор моделей науки управления .....   | 96  |
| 9.3.1. Теория игр.....  | 96  |
| 9.3.2. Модель «Теория очередей».....  | 97  |
| 9.3.3. Модель управления запасами .....   | 97  |
| 9.3.4. Модели линейного программирования.....   | 97  |
| 9.3.5. Метод дерева решений .....   | 98  |
| 9.3.6. Платежная матрица.....   | 99  |
| 9.3.7. Метод мозгового штурма.....  | 100 |
| 9.3.8. Метод экспертных оценок.....   | 100 |
| 9.3.9. Методы прогнозирования .....   | 101 |
| ТЕМА 10. ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПОЛНОМОЧИЯ .....  | 104 |
| 10.1. Сущность и понятия «организация», «делегирование», «ответственность» и «полномочия» ..... | 104 |
| 10.2. Линейные и аппаратные (штабные) полномочия .....  | 107 |
| 10.3. Эффективная организация распределения полномочий .....                                    | 110 |
| 10.4. Препятствия к эффективному делегированию .....  | 111 |
| 10.5. Рекомендации руководителю по преодолению препятствий в процессе делегирования .....       | 112 |
| ТЕМА 11. ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ .....   | 114 |
| 11.1. Проектирование организационной структуры. Этапы.....                                      | 114 |
| 11.2. Виды организационных структур.....  | 115 |
| 11.2.1. Бюрократическая (механическая) структура.....   | 115 |
| 11.2.1.1. Функциональная организационная структура .....  | 116 |
| 11.2.1.2. Дивизиональная структура.....   | 119 |
| 11.2.1.2.1. Продуктовая структура.....  | 119 |
| 11.2.1.2.2. Организационная структура, ориентированная на потребителя.....                      | 120 |
| 11.2.1.2.3. Региональная организационная структура .....  | 121 |
| 11.2.2. Адаптивные (органические) структуры.....  | 122 |
| 11.2.2.1. Проектная структура.....  | 123 |
| 11.2.2.2. Матричная структура организации .....   | 123 |
| 11.2.2.3. Современные структуры .....   | 125 |
| 11.3. Централизованные и децентрализованные организации.....                                    | 128 |
| ТЕМА 12. КОНТРОЛЬ .....   | 131 |
| 12.1. Сущность и смысл контроля.....  | 131 |
| 12.2. Виды контроля.....  | 132 |

|   |     |
|---|-----|
| 12.3. Процесс контроля.....   | 135 |
| 12.4. Рекомендации по проведению эффективного контроля.....                 | 138 |
| 12.5. Характеристика эффективного контроля.....                             | 140 |
| 12.6. Информационно-управляющие системы в планировании и контроле.....      | 141 |
| 2.ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ .....                         | 146 |
| Практическое задание по теме 1.   |     |
| <i>«Сущность менеджмента и содержание понятия «менеджмент» .....</i>        | 146 |
| Практическое занятие по теме 2.   |     |
| <i>«Организации и менеджеры».....</i>                                       | 155 |
| Практическое занятие по теме 3.   |     |
| <i>«Школы менеджмента».....</i>   | 159 |
| Практическое занятие по теме 4.   |     |
| <i>«Подходы к менеджменту» .....</i>  | 163 |
| Практическое занятие по теме 5.   |     |
| <i>«Внутренняя среда организации».....</i>                                  | 167 |
| Практическое занятие по теме 6.   |     |
| <i>«Внешняя среда организации» .....</i>                                    | 170 |
| Практическое занятие по теме 7.   |     |
| <i>«Коммуникации».....</i>  | 171 |
| Практическое занятие по теме 8.   |     |
| <i>«Принятие решений».....</i>  | 178 |
| Практическое занятие по теме 9.   |     |
| <i>«Модели и методы принятия решений» .....</i>                             | 184 |
| Практическое занятие по теме 10.  |     |
| <i>«Организация взаимодействий и полномочия» .....</i>                      | 187 |
| Практическое занятие по теме 11.  |     |
| <i>«Построение организации».....</i>  | 190 |
| Практическое занятие по теме 12.  |     |
| <i>«Контроль» .....</i>   | 192 |
| 3.ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ .....                        | 197 |
| 4.МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ<br>ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ (ПРОЕКТА)..... | 217 |
| 5.ВОПРОСЫ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                | 220 |
| <br>  |     |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....  | 222 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....  | 223 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ.....   | 225 |

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях интенсивного экономического и технологического развития, в условиях глобализации и интеграционных процессов необходимо особое внимание уделять управлению бизнесом. Есть множество фактов, когда руководители предприятий, принимая неэффективные управленческие решения, причиняли непоправимый ущерб бизнесу.

В культуре развитых капиталистических стран понятие «менеджмент» очень часто соседствует с понятием *бизнес*. Бизнес – это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. «Управление бизнесом» (business management) – это управление коммерческими, хозяйственными организациями. Наряду с этим практически как синоним применяется термин business administration, который можно перевести как «деловое администрирование». Термин «менеджмент» применим к любым типам организаций, но, если речь идет о государственных органах любого уровня, более правильно использовать термин public administration – «государственное управление».

Ничто в управлении не происходит немотивированно, все имеет свою причину, все определяется архисложным хитросплетением влияния многих переменных, внешней и внутренней среды организации. Именно поэтому так сложно управлять хорошо. Современная управленческая мысль позволяет нам осознать эту истину.

Проблемы менеджмента становятся все более важными по мере продвижения нашей страны к цивилизованному рынку, к процессу интеграции и глобализации народного хозяйства. Причем эффективность менеджмента в одинаковой мере волнует руководителей как малых, так и средних и крупных предприятий, проблемы которых во многом похожи: это выбор правильной стратегии, построение эффективной структуры организации, контроль, формирование и развитие персонала, мотивация к работе.

В настоящее время принято считать, что потенциал знаний является одним из источников конкурентоспособности предприятия. Причем управление знаниями по сути является интегрирующим элементом менеджмента, пронизывающим все другие его элементы, запускающим и поддерживающим постоянный процесс изменений и преобразований. Таким образом, управление знаниями становится связующим процессом, посредством которого предприятие извлекает прибыль, опираясь на системное, всестороннее использование интеллектуального капитала.

В процессе изучения дисциплины «менеджмент» студенты знакомятся с основными терминами, понятиями, принципами, функциями

и методами управления организации, получают представление о структуре менеджмента и взаимодействии его элементов.

Основное внимание уделено таким вопросам, как подходы к менеджменту, основные функции менеджмента, построение организации, контроль в организации, коммуникации, принятие решений, управление группами, основы власти и лидерства, управление персоналом и мотивация, разрешение конфликтов, развитие социальной ответственности.



# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ КУРС ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

## **ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА И СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МЕНЕДЖЕР**

### **1.1. Понятие менеджмент, цели и задачи менеджмента**

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г. Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления» [1], традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Но, конечно, понимание того, что организацией можно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать ее целей, не возникло по мановению волшебной палочки в один момент. Концепция эта развивалась в течение длительного периода времени, начиная с середины XIX века до 20-х годов века XX. Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, которая началась в Англии. Но идея того, что управление само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Северной Америке.

Несколько факторов помогают понять, почему именно Америка оказалась родиной современного управления. Даже в начале двадцатого века Соединенные Штаты были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность. Миллионы европейцев, стремящихся улучшить свою судьбу, иммигрировали в Америку в XIX веке, создав тем самым огромный рынок рабочей силы, состоящий из трудолюбивых людей. Соединенные Штаты почти с самого своего возникновения серьезно поддерживали идею образования для всех, желающих получить его. Образование способствовало росту числа людей, интеллектуально способных выполнять различные роли в бизнесе, включая и управление.

Трансконтинентальные железнодорожные линии, строительство которых было завершено в конце XIX века, превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире. Интересно, что в то время практически не существовало государственного регулирования в бизнесе. Невмешательство позволяло предпринимателям, которые добивались успеха в самом начале развития своего бизнеса, становиться монополистами. Эти и другие факторы сделали возможным формирование крупных отраслей, крупных предприятий, настолько крупных, что они требовали формализованных способов управления.

Появление и оформление управления как науки, как области научных исследований, с одной стороны было ответом на потребности большого бизнеса, а с другой – попыткой воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции, а с третьей достижением небольшой группы, горстки любознательных людей, имеющих горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы.

В России о менеджменте как о науке и практике активно заговорили в 90-е годы, когда стали разрабатывать и внедрять международную систему качества ISO 9000. И если раньше в 70–80 годы занимались управлением качеством продукции (УКП), то теперь стали говорить о качестве управления (рисунок 1.1).

В связи с этим следует рассмотреть «петлю качества» – замкнутый в виде кольца жизненный цикл продукции, где от качества управления на каждой точке «петли» зависит эффективность деятельности предприятия.



Рисунок 1.1. Петля качества

**Менеджмент** – управление в социально-экономических системах (фирмах, акционерных обществах, учреждениях и др.); совокупность

современных принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности (увеличения прибыли и др.).

**Менеджмент**, как сугубо абстрактное понятие, покрывает широкое многообразие отношений, складывающихся в организации, множество действий, осуществляемых сотрудниками организации, различные совокупности этих действий, складывающиеся в процессы, и еще многое другое.

**Менеджмент** – управление, руководство, администрирование, дирекция, умение распоряжаться, владеть, управлять) или управление производством – разработка и создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем.

**Менеджмент** означает создание, управление, контроль и максимально эффективное использование социально-экономических систем и моделей различных уровней.

**Менеджмент** – это управление организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики.

Американское определение менеджмента – «делать что-либо руками других».

Таким образом, менеджмент (management) – это:

- 1) процесс управляющего взаимодействия, отношения управления;
- 2) люди, управляющие организацией, управленческие должности;
- 3) наука управления, область знания, опыт управления людьми и организациями;
- 4) искусство управления, совокупность личностных качеств и компетенций.

На наш взгляд, наиболее емкое определение менеджмента представлено ниже.

**Менеджмент** – это *профессиональный вид* деятельности, направленный на достижение намеченных целей организации, путем рационального использования трудовых и материальных ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

**Цель менеджмента** (конечная) – *обеспечение прибыльности, доходности деятельности фирмы* путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективного использования кадрового потенциала, при одновременном повышении квалификации, творческой активности каждого работника.

Важнейшей задачей менеджмента (рис. 1.2) является *производство товаров и услуг с учетом потребностей потребителей* на основе

имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечения рентабельности деятельности его стабильного положения на рынке.

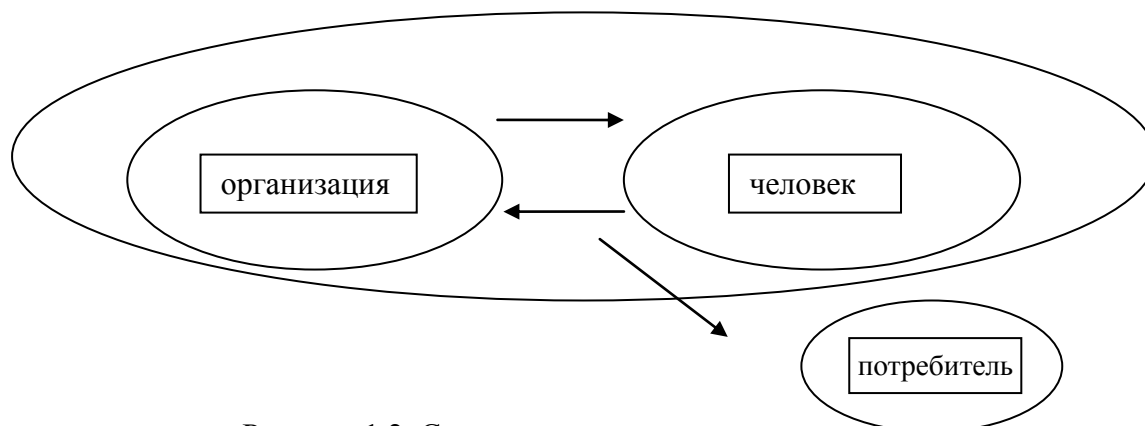


Рисунок 1.2. Схема «организация – человек»

## 1.2. Менеджер и требования, предъявляемые к менеджеру

Руководителем организации считается лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые обязаны ему подчиняться и в установленных рамках выполнять все его требования. Основная задача руководителя – это организация выполнения работы силами подчиненных.

**Менеджер** – руководитель или управляющий, отвечающий за определенное направление деятельности предприятия (менеджер по персоналу, инвестиционный менеджер, менеджер по связям с общественностью, финансовый менеджер, риск-менеджер, бренд-менеджер, экаунт-менеджер, менеджер по продажам и так далее и тому подобное), управляющий проектом (менеджер проекта, менеджер в сфере культуры) или целой компанией (топ-менеджер) [3].

**Менеджер** – это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи [5].

**Менеджер** (от англ. manage – управлять) – специалист по управлению производством и обращению товаров, наемный управляющий.

**Менеджер** – это руководитель, наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности, это профессиональный управляющий, осознающий, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением, это человек прошедший специальную подготовку [1].

Специфика управленческого труда, сложность и многообразие управленческих функций обуславливают требования, предъявляемые к менеджерам. В зарубежной и отечественной литературе по проблемам управления приводятся различные наборы качеств, необходимых

управляющим. Ученые и практики в области управления выделяли различные качества руководителей, которые были необходимы им, чтобы выполнять общие функции управления.

### **Требования, предъявляемые к менеджеру в первой половине XX века**

По мнению классика научного менеджмента Ф.У. Тейлора [15], мастер обязан обладать такими качествами как:

- 1) ум
- 2) образование
- 3) специальные или технические знания
- 4) физическая сила ловкость
- 5) такт
- 6) энергия
- 7) решительность
- 8) честность
- 9) рассудительность и здравый смысл
- 10) крепкое здоровье

Основоположник классической (административной) школы Анри Файоль [15] руководил большой французской компанией по добыче угля. Он предложил требования для *руководителей крупных предприятий*:

1. Здоровье и физическая выносливость.
2. Ум и умственная работоспособность.
3. Нравственные качества:
  - сознательная, твердая, упорная воля;
  - активность, энергия и отвага;
  - мужество, ответственность (не бояться ответственности);
  - чувство долга и забота об общем интересе (ответственность за свой коллектив).
4. Значительный круг общих познаний.
5. Административные способности:
  - дар предвидения и умения разрабатывать программы действий;
  - организаторские качества (в особенности, умение строить социальный организм);
  - искусство управлять людьми, координировать и контролировать их действия.
6. Соответствующая компетентность для данного предприятия профессии.

**Во второй половине XX века** требования к менеджерам стали формироваться с учетом многообразия, сложности и динамизма внутренней и внешней среды. В связи с развитием ситуационного подхода изменяются взгляды на деятельность руководителя в организации и на

критерии его оценки – главным признается умение адаптироваться к условиям.

Английские специалисты по управлению Майкл Вудкок и Дейв Френсис [15] предлагают следующий перечень требований:

- 1) способность управлять собой;
- 2) разумные личные ценности;
- 3) четкие личные цели;
- 4) упор на постоянный личный рост;
- 5) навык решать проблемы;
- 6) изобретательность и способность к инновациям;
- 7) высокая способность влиять на окружающих;
- 8) знание современных управленческих подходов;
- 9) умение обучать и развивать подчиненных;
- 10) умение руководить;
- 11) способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Профессор школы имени Дж. Вашингтона Питер Веил [15] выделяет следующие требования к менеджеру:

1. Больше отчетности (ответственность перед коллективом организации, перед людьми);
2. Больше лидерства;
3. Больше внимания коллективной работе;
4. Более тесный контакт с людьми;
5. Большая условность власти (руководители более доступны для подчиненных);
6. Больше индивидуальности;
7. Больше самоотдачи;
8. Больше стрессов (различные изменения в жизни людей, они закаляют и позволяют развиваться);
9. Новое сочетание интеллекта и оперативных качеств.

#### **Основные функции менеджмента**

Менеджер выполняет много разных функций. Но **основными функциями менеджмента** являются:

- 1) **планирование,**
- 2) **организация,**
- 3) **контроль,**
- 4) **мотивация,**
- 5) **управление людьми.**

И есть связующие процессы в организации такие как **коммуникации и принятие решений.**

## ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕНЕДЖЕРЫ

### 2.1. Что такое организация и ее общие характеристики

Завод, фабрика, больница, школа, университет, магазин, банк и т. д. – все это организации.

**Организация** – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

#### **Требования, предъявляемые к организации:**

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

2. Наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

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

#### **Формальные и неформальные организации**

Для большей точности скажем, что приведенное выше определение организации справедливо не просто для организации, а для формальной организации.

**Неформальные организации** – это группы, которые возникают спонтанно, и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации настолько важны, что мы посвятили им тему в пособии. В соответствии с общепринятой практикой, говоря о неформальных организациях, мы так и будем их называть. А используя слово *организация*, мы всегда будем иметь в виду *формальную* организацию.

**Сложные организации.** Давая определение нашему предмету, мы сказали, что организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами. Но формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. Когда мы говорим о менеджменте, подразумеваем управление сложными организациями. Сложные организации имеют набор *взаимосвязанных целей*.

Один простой пример: Любая крупная сеть булочных и кафе быстрого питания является организацией, состоящей из десятков и даже тысяч самостоятельных предприятий, работа которых обеспечивается поддержкой большого числа организаций, работающих «за кулисами», ведущих строительство магазинов и цехов, осуществляющих рекламу, производящих закупку продуктов, разрабатывающих новые виды

продукции, осуществляющих контроль качества. Каждое заведение сети имеет свои планы реализации продукции и прибыли. Каждая вспомогательная единица также имеет свои цели, такие как, например, закупка говядины по выгодным ценам. Эти цели взаимосвязаны и взаимозависимы. Например, ресторан может реализовать свои цели, добившись запланированной прибыли, только если служба закупок добьется своих целей, обеспечив достаточное количество булочек по нужной цене, если служба маркетинга обеспечит достаточный приток покупателей, технологи найдут способ эффективного приготовления и т.д. И в этом случае компаниям удастся не только достичь всех вышеперечисленных целей, но и эффективно связать их с наименьшими затратами.

### **Общие характеристики организаций:**

1. **Ресурсы** (материалы, капитал, технологии, информация, люди). В общих чертах – цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, – это люди, капитал, материалы, технологии и информация.

2. **Связь с внешней средой** (поставщики, покупатели, государство и т. д.). Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей.

3. **Горизонтальное разделение труда**. Если, по крайней мере, два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой. Разделение всей работы на составляющие компоненты называется горизонтальным разделением труда.

4. **Вертикальное разделение труда** (координация горизонтальной власти (уровни управления)). Так как работа в организации разделяется на составные части, кто-то должен координировать работу, чтобы она была успешной. Деятельность по координации работы других людей и составляет сущность управления.

5. **Необходимость управления**. Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации.

## **2.2. Роли руководителя**

### **Суть управленческой деятельности**

В качестве убедительного примера, подтверждающего, что увидеть общее в работе всех руководителей довольно трудно, можно указать на суть управленческого труда, т.е. того, в чем состоит работа по управлению



в повседневной практике. Большинство людей, в том числе и сами руководители-практики, полагают, что рутинная работа начальника цеха не намного отличается от работы тех, кем он руководит. Это тем более кажется резонным, если принять во внимание, что они постоянно взаимодействуют и получают почти одинаковое вознаграждение за свою работу. Но исследования показывают, что управленческая работа по сути своей очень сильно отличается от неуправленческой. И действительно, работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой президента компании, чем с работой людей, которые находятся под его управлением. Комментируя это, Минцберг, обобщивший более ранние исследования и проведший фундаментальное исследование по изучению труда пяти руководителей высшего звена, отмечает в своей книге «Природа управленческого труда»:

«Почти всякая работа в обществе требует специализации и концентрации. Станочники, овладев техникой изготовления какой-то детали на своем станке, могут потом в течение многих недель заниматься этой операцией, инженеры и программисты порой затрачивают месяцы на разработку какого-то моста или компьютерной программы, торговцы большую часть жизни проводят, продавая один и тот же вид продукции. Руководитель же не вправе ожидать такой однородности в своей работе. Скорее, характерным для него будет кратковременность, разнообразие и фрагментарность осуществляемой деятельности». Гест [1], согласно исследованиям которого, мастера выполняют в среднем 583 различных операции по управлению в день, замечает:

«Интересно отметить, что характеристики работы мастера, включающие разнообразие, прерывистость в выполняемых действиях и их фрагментарность, диаметрально противоположны работе многих механиков-повременщиков, работа которых очень рационализирована, носит повторяющийся характер, не прерывается и выполняется в постоянном, устойчивом, неизменном ритме движущегося конвейера».

### **Роли руководителя**

Касаясь содержания работы менеджера, Минцберг [11] находит еще одну общую черту управленческой работы – роли руководителя. Роль, по его определению, является «набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». Точно так же, как герои в пьесе имеют свои роли, которые заставляют их вести себя определенным образом, менеджеры занимают должности в качестве руководителей организационных подразделений и именно это определяет их служебное поведение.

В своих работах Минцберг выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени. Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий:

межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. В таблице 2.1 представлена такая типизация ролей и приводятся примеры для каждой роли.

Таблица 2.1. Управленческие роли по Минцбергу

| Роль                          | Описание   | Характер деятельности руководителей   |
|-------------------------------|--|---|
| <b>I Межличностные роли</b>   |  |   |
| Главный руководитель          | Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера   | Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства  |
| Лидер                         | Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности   | Фактически все управленческие действия с участием подчиненных   |
| Связующее звено               | Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги  | Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами   |
| <b>II Информационные роли</b> |  |   |
| Приемник информации           | Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию | Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки) |
| Распространитель информации   | Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации                                       | Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)             |
| Представитель                 | Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли  | Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам                |

| <b>III Роли, связанные с принятием решений</b> |  |   |
|--|--|---|
| Предприниматель                                | Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов | Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности |
| Устраняющий нарушения                          | Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений   | Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы  |
| Распределитель ресурсов                        | Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации                                       | Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных |
| Ведущий переговоры                             | Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах   | Ведение переговоров   |

Как указывает Минцберг [11], роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть в информационные роли и действовать в качестве центра обработки информации.

Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации. Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации. Информация помогает руководителю принимать правильные решения для урегулирования существующих или потенциальных проблем.

И когда заведующий или руководитель низового звена видится с управляющим, он передает своему начальнику особенно важные части информации. Они-то и обеспечивают основу для управленческих решений на более высоком уровне.

Т. Ю. Базаров различает четыре роли на основе четырех основных категорий системного менеджмента: процессы деятельности, организационные структуры, ресурсы, способы деятельности.

1. **Управленец** – обеспечивает протекание процессов деятельности в организации за счет анализа ситуации, определения целей, которые должны быть достигнуты, а также за счет разработки и реализации соответствующих программ функционирования и развития. Управленец ориентирован на профессиональное развитие, сотрудничество и всестороннее обсуждение проблем; ищет творческие решения; действует как катализатор группового взаимодействия; соотносит свои цели со стратегическими целями организации; часто меняет роли; стремится к самореализации. Свои действия и деятельность организации он формирует посредством построения разных стратегий развития организации. Он отчетливо представляет образ будущего организации. Формулируя цели организации, задает вектор развития. Функцию организации Управленец реализует на уровне функционального распределения сотрудников для достижения поставленных целей. Управленец склонен рассматривать персонал как уникальных специалистов, которым можно доверять. По его мнению, совместная разработка или согласование основных целей развития ведут к эффективной деятельности. Он делегирует полномочия на уровне постановки цели без определения механизмов ее достижения.

Контроль для Управленца – это предвидение, так называемый опережающий контроль. Он стремится спрогнозировать альтернативные сценарии развития событий и ситуации. Поддержание управленческих процессов осуществляется функцией регулирования. Ориентируясь на партнерское взаимодействие с сотрудниками, Управленец стремится включить их в активную позицию, позволяя принимать участие в формировании, «создании» будущего организации и формулировании ключевых целей и решений. При выработке управленческих решений он открыт для обсуждения, стремится всесторонне анализировать ситуацию и рассматривать альтернативные варианты решений. Предпочитает принимать решения с участием всех заинтересованных сторон, имеющих право на собственную позицию.

2. **Организатор** – отвечает за разработку организационных структур и в целом различных форм организации деятельности персонала. Для Организатора важна ролевая определенность, отношения коллегиальности, потребность быть включенным в группу; он рационально распределяет работу; идентифицирует себя с организацией. Результат планирования Организатора – программа как комплекс мероприятий, взаимосвязанных между собой и приуроченных к конкретному сроку. Организатор воспринимает управленческую деятельность как функционирование системы с известными взаимосвязями разных элементов. Ключевые

термины его лексикона – «структура» и «технология». Построение структуры, описание взаимосвязей и технологических процессов, формулировка должностных инструкций (как функционального распределения), определение состава исполнителей является основным содержанием его управленческой деятельности.

Осуществление контроля направлено, прежде всего, на поддержание функционирования системы. Организатор контролирует степень достижения промежуточных результатов, соответствие полученного результата технологии. Он ориентируется на оценку отклонений, приводящих к сбоям в работе системы. Координацию деятельности Организатор осуществляет через выстраивание системы коммуникации и информационных потоков, которые соответствуют основной технологии. Решения принимает самостоятельно, исходя из представления об оптимальной и дееспособной организационной структуре.

**3. Администратор** – реализует распределение основных ресурсов организации, а также осуществляет контроль за реализацией планов деятельности. Администратор определяет правила группового взаимодействия, стремится алгоритмизировать деятельность, для него важна определённая поставленных задач, стабильность, он ориентируется на формальные структуры и власть.

Результат планирования для «администратора» – план-график с описанием ответственных лиц, сроков исполнения и имеющихся ресурсов. Управленческая деятельность жестко алгоритмизирована и подчиняется выполнению действий в определенной последовательности. Больше всего времени «администратор» занимается распределением ресурсов: временных, людских, финансовых и других. Функция организации осуществляется через постановку задач приказом на уровне схем исполнения, отдельно оговаривается доступ к ресурсам. Основным объектом контроля – ресурсы, правильность их использования, распределения и расходования. Оценивается степень отклонения от норматива, алгоритма, плана-графика. Задачи подчиненным вменяются на уровне приказа.

Решение Администратор принимает единолично и безоговорочно, для чего использует свою власть и формальный статус. До сведения сотрудников решения доводит в виде распоряжений и приказов.

**4. Руководитель** – несет ответственность за расстановку исполнителей, точное понимание ими стоящих перед организацией задач, владение эффективными способами и приемами профессиональной деятельности, а также поддержание оптимальной атмосферы в коллективе. Для руководителя важен психологический климат в группе и эмоциональные отношения; он ценит инициативу личности и возможность проявить себя; обладает лидерскими качествами, люди ему верят и готовы идти за ним; испытывает потребность в уважении и признании. Поведение

этого управляющего ориентировано на взаимодействие с коллегами и поддержание положительной социально-психологической атмосферы. В связи с этим, снижение неопределенности он достигает путем установления правил и норм группового или организационного взаимодействия. Он ориентирован на согласование таких правил, которые отвечают интересам общего дела.

Функция организации реализуется через позиционно-ролевое распределение. Сотрудникам объясняется его позиция и основные обязанности, соблюдение которых приведет к эффективному функционированию. Основным объектом контроля руководителя является персонал, их лояльность, степень социальной напряженности или удовлетворенности. Он проводит регулярный мониторинг текущей ситуации, оценивает потребности сотрудников. Воздействие на сотрудников для координации совместной деятельности происходит за счет собственного авторитета, который «руководитель» стремится завоевать и поддержать. Принимаемые управленческие решения учитывают интересы и пожелания коллег, но основным критерием выступают нормы и правила совместной деятельности.

### **2.3. Уровни управления**

Хотя все руководители играют определенные роли и выполняют определенные функции, это не значит, что большое число руководителей в крупной компании заняты выполнением одной и той же работы. Организации, достаточно крупные для того, чтобы обеспечить четкие разграничения в работе руководителей и неруководителей, обычно имеют такой большой объем управленческой работы, что она тоже должна быть разделена. Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Например, на многих предприятиях имеются начальники финансового отдела, производственного отдела и службы маркетинга. Как и в случае горизонтального разделения труда для выполнения производственных работ, горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиваться успеха в своей деятельности. Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, также координируют работу руководителей, пока, наконец, мы не спускаемся до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала – людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое

вертикальное развертывание разделения труда в результате образует **уровни управления**.

Вертикальное разделение труда приводит к формированию уровней управления по вертикали – на примере военной организации, а также в организации бизнеса. Из названия постов в армии не следует, что сходные должности прямо сопоставимы в разных организациях. В военной организации существует много уровней власти над бригадным генералом и под капитанам. В бизнесе – уровней управления меньше. Президент или главный исполнительный руководитель – первое лицо – ответственен только перед Председателем и членами Совета директоров фирмы и, в соответствии с приведенным примером, не может не быть руководителем ниже заведующего отделом труда и заработной платы.

Обычно в организации можно определить, на каком уровне находится один руководитель по сравнению с другими. Это осуществляется через название должности. Однако, название должности не является надежным указателем истинного уровня данного руководителя в системе. Это замечание особенно справедливо, когда мы сравниваем положение руководителей в разных организациях. Простой пример: капитан в армии – это младший офицерский состав, а во флоте – старший. В некоторых компаниях продавцов называют региональными, или территориальными руководителями сбыта, хотя они никем, кроме себя, не руководят.

Общепотребимый способ описания уровней управления состоит в выделении руководителей (управляющих) **низового звена, руководителей (управляющих) среднего звена и руководителей (управляющих) высшего звена**. Рисунок 2.1 иллюстрирует соответствие между этими уровнями и концепцией уровней управления.

**Менеджеры высшего уровня.** Высший организационный уровень – руководство высшего звена – самая малочисленная, но наиболее влиятельная категория. Они определяют общие направления функционирования и развития организации и ее крупных подразделений, принимают ключевые решения по стратегии развития и текущим делам, наделены полномочиями для приобретения других компаний, запуска новых производственных мощностей, найма работников и т.п. (рис. 2.2).

Деятельность этих менеджеров характеризуется масштабностью и сложностью, приоритетом стратегической перспективной деятельностью, наиболее тесными связями с внешней средой, разнообразием принимаемых решений, напряженным темпом работы.

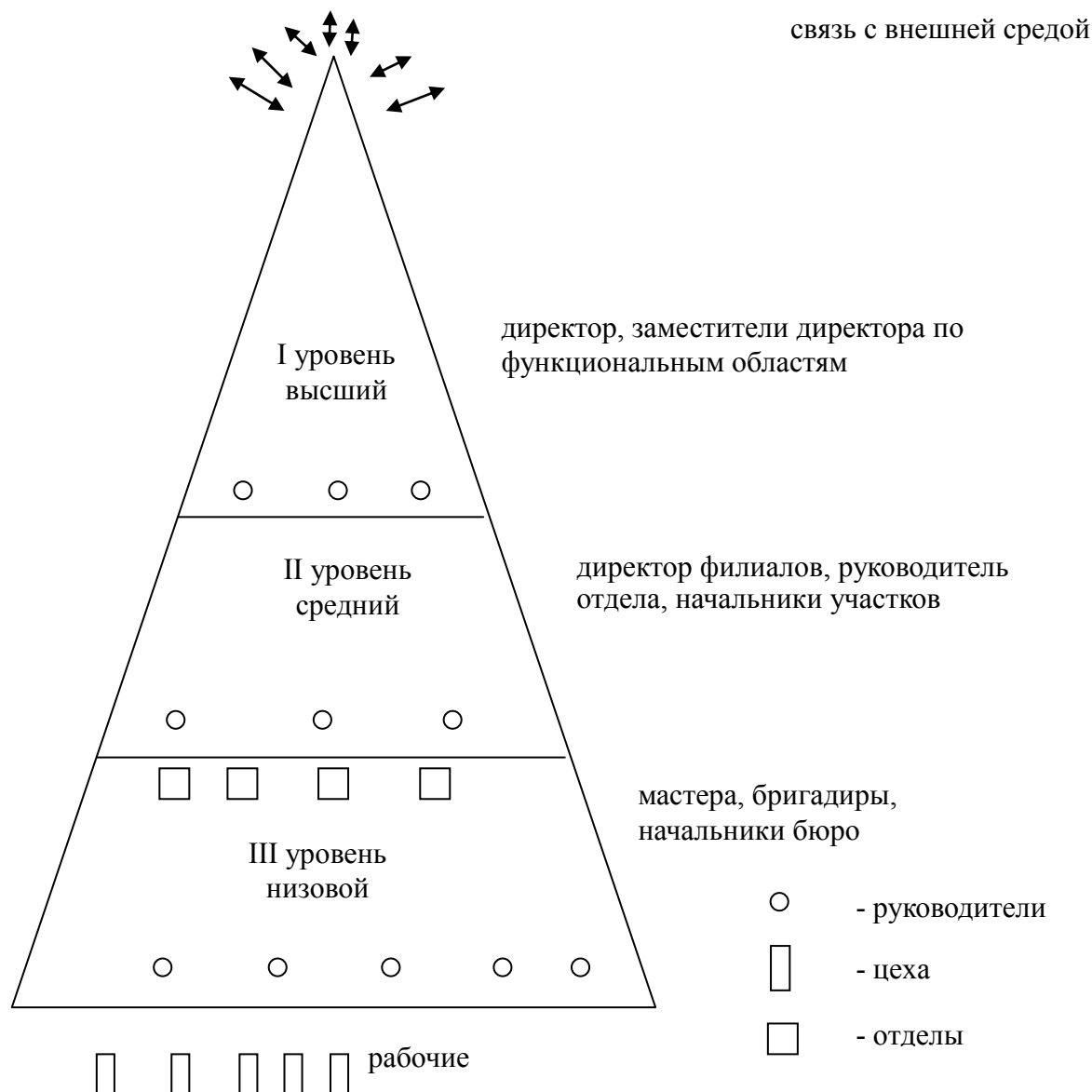


Рисунок 2.1. Уровни управления

**Менеджеры среднего уровня.** Менеджеры среднего уровня координируют и контролируют работу руководителей низового уровня (рис. 2.3). В их действиях преобладает решение тактических задач, что не исключает их участия в разработке стратегических проблем. Значительный удельный вес в рабочем времени этих менеджеров занимает общение с менеджерами среднего (горизонтальная координация работ) и низового уровня (вертикаль иерархии управления). Роль руководителей среднего уровня в современных условиях значительно возросла. Это связано с развитием внутреннего хозрасчета, с расширением прав структурных подразделений организации.





Рисунок 2.2. Руководитель организации и сферы его деятельности



Рисунок 2.3. Менеджер среднего звена в системе управления организацией

**Менеджеры низового уровня.** Менеджеры низового уровня составляют самую многочисленную управленческую группу в организации. Они отвечают за выполнение производственных заданий и использование ресурсов. Их работа связана с решением преимущественно тактических и оперативных проблем (рис. 2.4). Она характеризуется разнообразием выполняемых действий, частыми переходами от одной задачи к другой, коротким временным периодом реализации принимаемых решений, постоянным общением с непосредственными исполнителями (работниками), производственным персоналом.



Рисунок 2.4. Менеджер низового уровня в системе управления организацией

Исследования показывают, что работа руководителя низового звена является напряженной и наполненной разнообразными действиями. Она характеризуется частыми перерывами, переходами от одной задачи к другой. Задачи сами по себе потенциально краткие: в одном исследовании обнаружено, что время, затрачиваемое мастером в среднем на выполнение одного задания, равнялось 48 секундам. Временной период для реализации решений, принимаемых мастером, также короткий. Они почти всегда реализуются в течение менее чем двух недель. Было выявлено, что мастера проводят около половины своего рабочего времени в общении. Они много общаются со своими подчиненными, немного с другими мастерами и совсем мало со своим начальством.

Форма пирамиды используется для того, чтобы показать, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

### ТЕМА 3. ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Согласно Американской энциклопедии профессионального менеджмента начало управлению как науке было положено в 1986 г., когда бизнесмен Г. Р. Таун выступил на собрании Американского общества инженеров-механиков с докладом «Инженер как экономист» [1]. В этом докладе обращалось внимание на то, что инженер на производстве должен не только делать расчеты, проводить эксперименты и формировать технические решения. Он должен осмысливать, в какие экономические затраты выльется та или иная идея, какие организационные проблемы придется решать, какой эффект можно ожидать от реализации этой идеи на рынке и т. д. Т. е. инженер должен обладать не только техническими знаниями, но и знаниями экономики, а также психологии и других наук, чтобы эффективно управлять производственными процессами.

Развитие управления как научной дисциплины не представляло собою серию последовательных шагов вперед. Скорее это были несколько подходов, которые часто совпадали. Успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением в областях, таких как математика, инженерные науки, психология, социология, антропология. По мере того, как развивались эти области знания, исследователи в области управления, теории и практики, узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации.

Классической теорией выделяют четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления:

- Подход с позиций выделения различных школ в управлении;
- Процессный подход;
- Системный подход;
- Ситуационный подход.

Подход с позиций выделения различных школ в управлении фактически включает в себе еще несколько разных подходов – это школы управления:

- Школа научного управления;
- Школа административного управления;
- Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;
- Школа науки управления (количественная школа).

Самые убежденные приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике доказали, что многие ответы на вопросы управления были лишь частично правильными в ограниченных ситуациях. И, тем не

менее, каждая из этих школ внесла значительный и ощутимый вклад в данную область. Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ. Наша цель – помочь вам оценить эволюционный характер управленческой мысли и признать, что приемы, которые оказывались успешными в одних ситуациях и в конкретное время, не всегда успешны в других. Следует понять, что школы пересекаются в вопросах теории и практики, и что в рамках одной организации вы найдете элементы всех этих подходов.

### **3.1. Школа «Научное управление»**

Научное управление наиболее тесно связано с работами **Ф. У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет, Генри Гантта [1]**. Эти создатели школы научного управления (1885–1920) полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Тейлор, например, скрупулезно измерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера. Гилбреты изобрели прибор и назвали его микрохронометром. Они использовали его в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждое из них. Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы. Тейлор, например, обнаружил, что максимальное количество железной руды и угля может быть переброшено, если рабочие будут пользоваться лопатой-совком емкостью до 21 фунта (около 8,6 кг). По сравнению с более ранней системой это дало поистине феноменальный выигрыш.

Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный

минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению – это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

**Представители данной школы полагали, что, используя наблюдение, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда.**

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому, управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители–практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

### **3.2. Классическая или административная школа в управлении**

С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Приверженцы классической школы (1920–1950), как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. «Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было **создание универсальных принципов управления**. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

**Анри Файоль [1]**, основатель классической (административной) школы управления, которого называют «отцом менеджмента», руководил большой французской компанией по добыче угля.

**Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.**

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. Примером может служить 14 принципов управления Анри Файоля, многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как Файоль впервые их сформулировал.

### **Принципы управления Анри Файоля:**

**1. Разделение труда.** Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

**2. Полномочия и ответственность.** Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия – там возникает ответственность.

**3. Дисциплина.** Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

**4. Единоначалие.** Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

**5. Единство направления.** Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

**6. Подчиненность личных интересов общим.** Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

**7. Вознаграждение персонала.** Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

**8. Централизация.** Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

**9. Скалярная цепь.** Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, – вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной

необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

**10. Порядок.** «Место – для всего и все на своем месте».

**11. Справедливость.** Справедливость – это сочетание доброты и правосудия.

**12. Стабильность рабочего места для персонала.** Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

**13. Инициатива.** Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

**14. Корпоративный дух.** Союз – это сила. А она является результатом гармонии персонала.

### **3.3. Школа человеческих отношений и поведенческие науки**

Школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда психология находилась еще в зачаточном состоянии. Многие в начале XX века серьезно ставили под сомнение тогда новую фрейдовскую концепцию подсознательного. Более того, поскольку те, кто интересовался психологией, редко интересовались управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности. Следовательно, хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. **Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации.** Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется неоклассической школой.

**Движение за человеческие отношения (1930–1950).** Двух ученых – **Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо** [4] можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении. Именно **Фоллетт** была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». **Э. Мэйо** обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда,

как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Более поздние исследования, проведенные **Абрахамом Маслоу** и другими психологами, помогли понять причины этого явления. *Мотивами поступков людей*, предполагает Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, *если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности*. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

#### **Развитие поведенческих наук (1950 – по настоящее время).**

Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны, сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческого-бихевиористского направления можно упомянуть, в первую очередь, **Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга** [4]. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни. Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся, прежде всего, на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями.

В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что



правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Однако, такие приемы как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях. Итак, несмотря на многие важные положительные результаты бихевиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.

### **3.4. Школа «Наука управления» или количественный подход**

В основе школы «Наука управления» (1950 – по настоящее время) лежат такие дисциплины как **математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания, которые внесли существенный вклад в теорию управления.** Их влияние можно проследить в применении Фредериком У. Тейлором научного метода при анализе работы. Но до второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно.

В основе исследований данной школы лежит количественный подход, который предполагает использование научных методов анализа.

Применение данного подхода, по мнению его приверженцев, возможно при наличии четырех условий:

1. Проблемы управления настолько сложны, что менеджеры нуждаются в помощи при анализе большого количества переменных величин;

2. Большое число факторов производства легче поддаются количественному анализу по средствам науки управления, причем экономические показатели используются в качестве ориентиров при принятии решений;

3. Наука управления характеризуется применением математических моделей для получения представления о реальном положении вещей и путях улучшения ситуации;

4. Сложность проблем управления и математического аппарата требует применение компьютеров для переработки больших объемов информации.

Таким образом, обобщаем вклад четырех школ управления (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Вклад различных направлений

|   |
|---|
| <b><i>Школа научного управления</i></b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.</li> <li>2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.</li> <li>3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.</li> <li>4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.</li> <li>5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы.</li> </ol> |
| <b><i>Классическая школа управления</i></b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие принципов управления.</li> <li>2. Описание функций управления.</li> <li>3. Систематизированный подход к управлению всей организации.</li> </ol>  |
| <b><i>Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук</i></b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.</li> <li>2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.</li> </ol>  |
| <b><i>Школа науки управления</i></b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.</li> <li>2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.</li> </ol>  |

## ТЕМА 4. ПОДХОДЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ

### 4.1. Системный подход

**Системные концепции.** Теория систем была впервые применена в точных науках и технике. Применение теории систем в управлении в конце 50-х г. явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход – это способ мышления по отношению к организации и управлению. Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей, надо выяснить, что такое система.

**Система** – некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых оказывает влияние друг на друга и на всю эту целостность.

Каждая система состоит из **подсистем**, которые, в свою очередь, тоже являются системами и тоже состоят из подсистем, и так далее.

Примерами систем можно назвать машины, компьютеры, телевизоры – все это примеры систем. Они состоят из множества частей, каждая из которых работает во взаимодействии с другими для создания целого. Если одна из частей будет отсутствовать или неправильно функционировать, то вся система будет функционировать неправильно. Например, телевизор не будет работать, если неправильно установлена настройка. Все биологические организмы тоже представляют собой систему. И человек также система, состоящая из множества подсистем: кровеносная, нервная, вегетативная, эндокринная, пищеварительная и т.д. Если есть проблемы с одной из подсистем – это может отразиться на работоспособности и качестве жизни человека.

Организация – это система. Взаимозависимыми частями в организации являются ее подразделения и, если, например, маркетинговый отдел проведет некачественный анализ рынка, и предприятие выпустит продукцию, которая окажется невостребованной, – это скажется на результатах деятельности подразделений и всей организации в целом.

**Открытые и закрытые системы.** Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Часы – знакомый пример закрытой системы. Взаимозависимые части часов двигаются непрерывно и очень точно, как только часы заведены или поставлена батарейка. И пока в часах имеется источник накопленной энергии, их система независима от окружающей среды.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы – это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является

самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что все организации являются открытыми системами (рис. 4.1). Выживание любой организации зависит от внешнего мира. Даже для монастыря – чтобы действовать в течение длительного времени – необходимо, чтобы приходили люди и поступали продукты, поддерживался контакт с основавшей его церковью. Подсистемы могут, в свою очередь, состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимозависимы, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом.

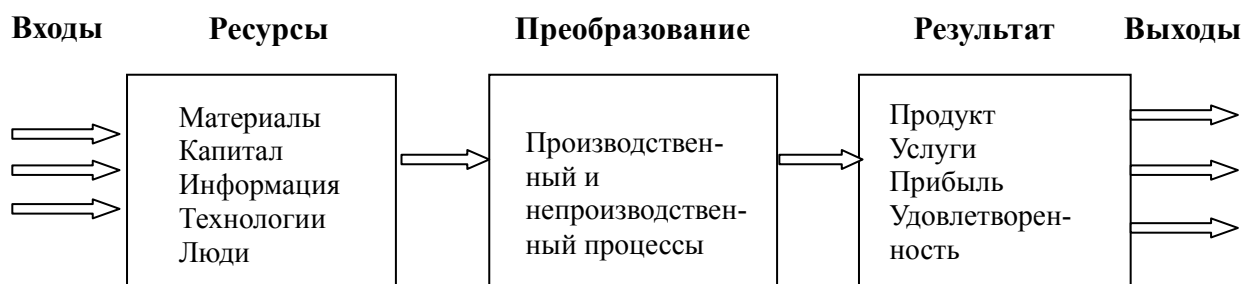


Рисунок 4.1. Модель организации как открытая система

Теория систем сама по себе еще не говорит руководителям, какие же именно элементы организации как системы особенно важны. Она только говорит, что организация состоит из многочисленных взаимозависимых подсистем и является открытой системой, которая взаимодействует с внешней средой. Эта теория конкретно не определяет основные переменные, влияющие на функцию управления. Неопределяет она и того, что в окружающей среде влияет на управление и как среда влияет на результат деятельности организации. Очевидно, что руководители должны знать, каковы переменные организации как системы, для того чтобы применять теорию систем к процессу управления. Это определение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом ситуационного подхода, являющегося логическим продолжением теории систем.

## 4.2. Ситуационный подход (в зависимости от ситуаций)

Центральным моментом ситуационного подхода является **ситуация** – конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре

внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Рассмотрение ситуации как важного явления не представляется чем-либо новым в управленческой теории. Идя намного впереди своего времени, Мери Паркер Фоллетт [5] еще в 20-е годы 20 века говорила о «законе ситуации». Она отмечала, что «различные ситуации требуют различных типов знаний».

Два десятилетия спустя, в 1948 г. Ральф Стогдилл (университет штата Огайо) провел тщательное и скрупулезное исследование характерных качеств лидеров и также пришел к выводу, что именно ситуация по большей части определяет, какие черты и навыки нужны лидеру.

**Ситуационный подход и процесс управления.** Ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это, скорее, способ мышления об организационных проблемах и их решениях.

*Ситуационный подход* пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Ситуационный подход концентрируется на *ситуационных* различиях между организациями и внутри самих организаций (рисунок 4.2.). Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс.

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, – как положительные, так и отрицательные, – от применения данной методики или концепции. Приведем простой пример. Предложение удвоить зарплату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но, сравнивая прирост затрат с полученными выгодами, мы видим, что такой путь может привести к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются

наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

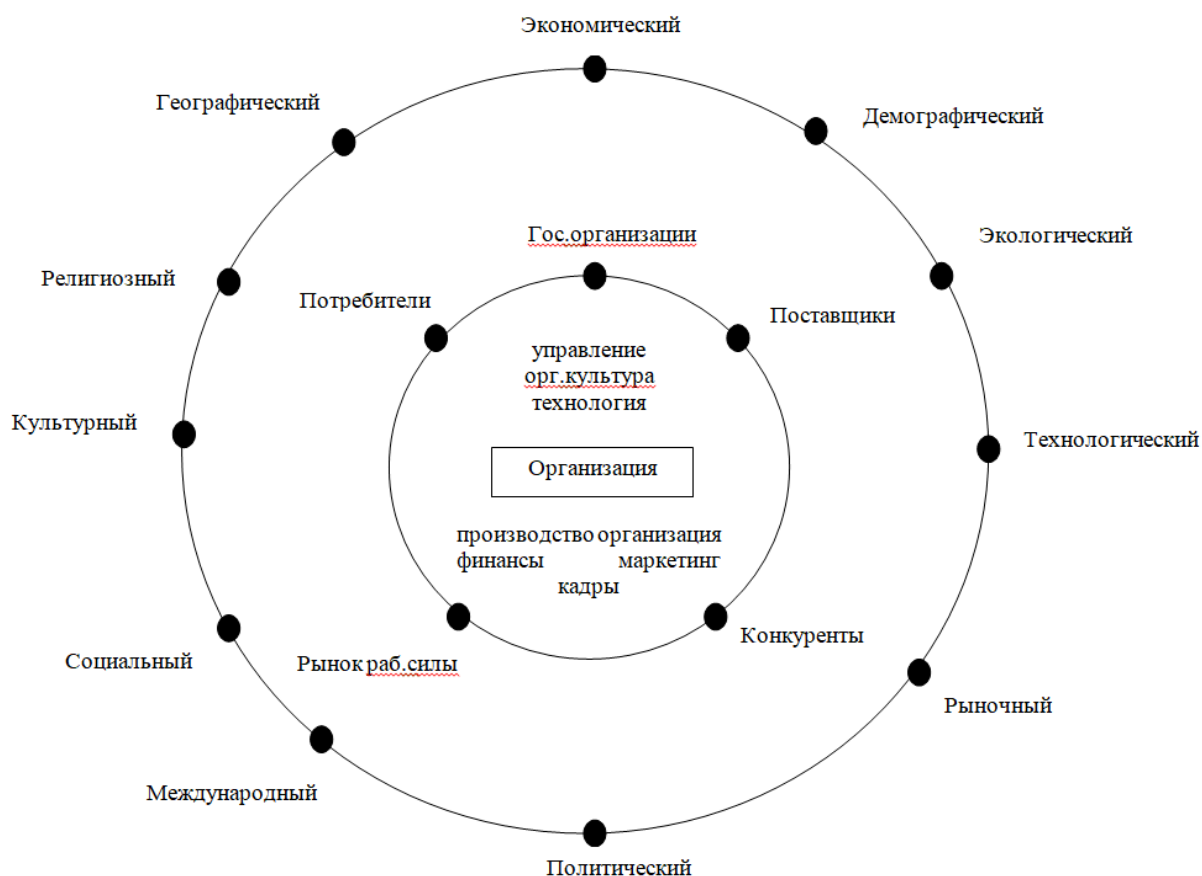


Рисунок 4.2. Факторы внешней и внутренней среды

**Ситуационные переменные.** Успех или неуспех ситуационного подхода в значительной степени зависит на третьем шаге, определяющем переменные ситуации и их влияние. Неправильная оценка ситуации может повлечь применение неправильного метода к управлению ситуацией. Невозможно, однако, определить все переменные, влияющие на организацию. Буквально каждая грань человеческого характера и личности, каждое предыдущее управленческое решение и все, что происходит во внешнем окружении организации, определенным образом влияет на решения организации. Для практических целей менеджеры могут рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые скорее всего могут повлиять на ее успех.

Устранив тысячи малозначимых различий между организациями и ситуациями, мы сокращаем число переменных до разумных пределов без ощутимой потери точности.

Многие исследователи сходятся, что существуют не более десятка факторов, которые можно сгруппировать по двум основным классам: внутренних и внешних переменных, на которых остановимся в последующих темах.

### 4.3. Процессный подход

Процессный подход – это концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Этот подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как не зависимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Анри Файоль [1], которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции – планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок, фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных же списков.

В учебнике М. Мескона [1] принят подход, основанный на объединении существенных видов управленческой деятельности в небольшое число категорий, которые в настоящее время общепринято считать применимыми ко всем организациям. Авторы полагают, что

процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации. Все эти категории рассматриваются в разных главах книги. Ниже приводится краткая характеристика каждой из функций в виде общего обзора.

Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

**Планирование.** Организация определяется как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей для всех цели или целей. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время? Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация.

2. Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, каким и должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3. Как мы собираемся сделать это? Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Управление: наука или искусство? Управленческая мысль XX века делает особый упор на превращение управления в науку. И по мере продвижения к этой цели велись непрерывные дебаты о том, возможно ли это в реальности. Лютер Гьюлик [1], теоретик в области управления,



заявляет, что управление становится наукой, потому что оно систематически изучает явления, которые сгруппированы в различные теории, и потому что «стремится на систематизированной основе понять, почему и как люди систематически работают вместе для достижения определенных целей и для того, чтобы сделать эти системы сотрудничества более полезными для человечества». С другой стороны, многие специалисты выдвигают мысль о том, что управление является скорее искусством, которому можно научиться только через опыт и которым в совершенстве овладевают только люди, имеющие к этому талант. Некоторые руководители-практики, включая целый ряд людей, добившихся очень больших успехов в этой области, полагают, что научные теории управления представляют собой своего рода академические башни из слоновой кости, а не реальный повседневный мир жизни организаций. Основа всякой науки – это возможность объективно измерить изучаемые явления. Трудность этой задачи преследовала управление с тех самых пор, как оно оформилось в самостоятельную дисциплину. Некоторые аспекты организаций можно описать количественно, измерить и точно проанализировать. Например, не представляет особой трудности определение наиболее эффективных способов выполнения механических заданий. Авторы работ в области научного управления весьма успешно проанализировали выполнение таких работ. Это привело к тому, что некоторые твердо поверили, что управление может стать наукой. Однако, этому оптимизму была уготована короткая жизнь. Руководители-практики увидели, что, действительно, можно рационально спроектировать работу для наиболее эффективного выполнения ее, но не всегда удается заставить работника точно и неуклонно выполнять все предписанное. Люди, как выяснилось, не так просты как машины. Нельзя вживить счетчик в сознание человека, чтобы он или она объективно измерял свою собственную реакцию на предложенный метод работы. Более того, руководителям приходится иметь дело не только с конкретными работниками, но и с целыми группами. В большой группе действует так много социальных факторов, что их трудно даже просто выявить, уже не говоря о том, чтобы точно измерить их величину и значимость.

То же самое можно сказать и о бесчисленных факторах внешней среды, которые влияют на организацию, и о сложном потенциальном взаимодействии среды и организации, сложном настолько, что порой даже невозможно четко определить наличие этих отношений. Следовательно, управление хотя бы частично, но является искусством. Управляющие должны учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Это не означает, однако, что теория в области управления бесполезна. Скорее, это означает, что

руководитель должен признать некоторую ограниченность теории и научных исследований, и пользоваться ими только там, где это уместно.

Теорию управления и результаты научных исследований следует рассматривать не как абсолютную истину, а пожалуй, как инструменты, которые помогают нам понять невероятно трудный мир организации. При правильном использовании теория и результаты научных исследований помогают руководителю предсказать, что, по всей вероятности, может случиться, тем самым помогая руководителю принимать решения более целесообразно и избегать ненужных ошибок.

Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено. Примером тому может служить «Движение десятицентовиков». Первоначально оно возникло, чтобы бороться с полиомиэлитом. Когда же вакцина Сэлка практически свела на нет угрозу новых заболеваний полиомиэлитом среди детей, это движение оказалось не у дел, и оно переориентировало свои основные цели на помощь детям-инвалидам вообще.

Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, – это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью. Например, фирма ранее запланировала построить через пять лет новую штаб-квартиру, используя доходы от предполагаемого возрастания прибылей на оплату строительства. Если прибыли не возрастут в действительности, как это предполагалось, или эти фонды должны будут использоваться на более неотложные задачи, фирме придется пересмотреть планы своего будущего строительства и деятельности.

**Организация.** Организовать – значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации, такие как строительство жилых домов или сборка радио или обеспечение страхования жизни. Промышленная революция началась с осознания того, что организация работы определенным образом позволяет группе работников добиться гораздо большего, чем они могли бы сделать

без должной организации. Организация работы была в центре внимания движения за научное управление.

Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю. Делегирование – это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц. Концепция внесения систематического начала в организацию работы и деятельности людей может быть расширена (как будет рассмотрено далее) до создания структуры организации в целом.

**Мотивация.** Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. В древние времена для этого служили хлыст и угрозы, для немногочисленных избранных – награды. С конца XVIII и по XX век было широко распространено убеждение, что люди всегда будут работать больше, если у них имеется возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивирование – это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т. е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

**Контроль.** Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цель в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя или месяц, год или более отдаленный момент в будущем. За этот период многое может случиться, в том числе и много неблагоприятных изменений. Работники могут отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом. Могут быть приняты законы, запрещающие подход, который избрало руководство. На рынке может появиться новый сильный конкурент, который значительно затруднит организации реализацию ее целей. Или просто люди могут совершить ошибку при выполнении ими своих обязанностей.

Такие непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу.

**Контроль** – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Существуют три аспекта управленческого контроля. Установление стандартов – это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект – это измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, – стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий – пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации. Например, ваш преподаватель, через систему тестов, которая является способом контроля для определения ваших успехов в обучении по сравнению с установленными нормами, увидел, что ваша группа может усвоить больше материала, чем первоначально было определено. В результате он может пересмотреть учебные планы, чтобы обеспечить прохождение большего объема материала.

## ТЕМА 5. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

**Внутренние переменные** – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений.

Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством.

**Основные переменные** в самой организации, которые требуют внимания руководства, такие: цели, структура, задачи, технология и люди.

### 5.1. Цели организации

Организация – группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально.

**Цель** – это конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

У организации могут быть разнообразные цели, особенно это касается организаций различных типов. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены, главным образом, на создании определенных товаров или услуг в рамках специфических ограничений – по затратам и получаемой прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и производительность. Государственные органы, учебные институты и некоммерческие больницы не стремятся получать прибыль. Но их волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Однако лежащие в их основе этические понятия в сочетании с острым чувством социальной ответственности зачастую являются скорее философией конкретных организаций, чем следствием их природы как коммерческих или некоммерческих организаций.

Это разнообразие направленности деятельности простирается дальше, поскольку крупные организации имеют много целей. Для того чтобы получить, например, прибыль, бизнес должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Некоммерческие организации также имеют

разнообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

**Наиболее распространенные направления, по которым устанавливаются цели:**

- прибыльность (прибыль, рентабельность, доход на акцию и т. д.),
- положение на рынке (описываемое такими показателями как доля рынка, объем продаж, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т. п.),
- производительность,
- финансовые ресурсы,
- мощности организации (количество единиц техники, размер занимаемой площади и т. д.),
- разработка, производство продукта и обновление технологии (объем НИР и т. п.),
- изменение в организации и управлении,
- человеческие ресурсы (текучесть, повышение квалификации и т. д.),
- работа с покупателями (скорость обслуживания и т. п.).

Цели бывают:

- **долгосрочными** (5 и более лет),
- **среднесрочными** (1-3-5 лет),
- **краткосрочными** (до 1 года).

Цели должны быть:

- 1. Конкретными;**
- 2. Измеримыми;**
- 3. Ориентированными во времени;**
- 4. Гибкими;**
- 5. Взаимодополняемыми;**
- 6. Достижимыми.**

**Конкретность и измеримость.** По мере возможности цели должны иметь количественное выражение, так как стимулирующий эффект общих, пространственных словесных формулировок весьма низок. На высшем уровне управления цели могут носить как количественный, так и качественный характер.

**Охват всех ключевых результатов.** Менеджмент не имеет возможности определить конкретные цели по всем аспектам деятельности организации для каждого работника. Поэтому менеджерам следует выделить несколько ключевых областей: не больше чем четыре-пять для каждого отдела или вида деятельности. Ключевые области – это виды деятельности, от которых в основном зависит результат работы компании.

**Труднодостижимые, но реальные цели.** Единственный результат изначально недостижимой цели – ухудшение морального состояния

сотрудников. Точно так же постановка простых целей означает снижение работы сотрудников. Контроль над ресурсным обеспечением поставленных целей (время, оборудование и денежные средства, которыми располагают отделы) – одна из задач менеджера.

**Чётко определённый период времени.** Постановка целей предполагает указание периодов времени, за которые они должны быть достигнуты, т.е. определение крайних сроков, дат, к которым необходимо получить поставленные результаты.

**Непосредственная связь с уровнем вознаграждения.** Воздействие целей на деятельность организации в конечном итоге зависит от повышения заработной платы, продвижения по служебной лестнице или иного, связанного с их достижением вознаграждения. Вознаграждение придаёт целям значимость и важность. Фиаско в достижении представлявшихся реальными целей объясняется факторами, неподконтрольными сотрудникам.

Например: Повысить производительность труда в компании X на 12% к концу 4 квартала 2030 года.

Таким образом, цели совершенно необходимы для успешного функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Однако если цели плохо или неверно определены, это может привести к очень серьезным негативным последствиям для организации. Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз: выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении; установление целей для организации в целом; построение иерархии целей; установление индивидуальных целей.

## 5.2. Задачи организации

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. **Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.** С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности.

На основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Например, улучшить организацию производства – улучшить настроение работников

**Характеристики задач.** Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с:

– людьми,

- предметами (машинами, сырьем, инструментами),
- информацией.

Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера – это, в основном, работа с людьми. В то же время, задачи казначея корпорации, в основном, связаны с информацией.

Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Два других важных момента в работе – это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. Машинная операция, например, может состоять в выполнении задачи по сверлению отверстий тысячу раз в день. Чтобы выполнить каждую операцию, требуется всего лишь несколько секунд. Исследователь выполняет разнообразные и сложные задачи, и они могут вовсе не повторяться ни разу в течение дня, недели или года. Для того чтобы выполнить некоторые из задач, исследователю требуется несколько часов или даже дней. В общем, можно сказать, что управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер, и время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

### 5.3. Структура

Сформированная организационная структура – это не застывшая форма, подобная каркасу здания. Поскольку организационные структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре.

**Структура организации (организационная структура) – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.** Структурные переменные будут подробно рассмотрены при обсуждении процесса функционирования организации. Здесь же мы сосредоточим внимание на двух основных концепциях, имеющих отношение к структуре: специализированное разделение труда и сфера контроля.

Разделение труда присутствует в любой организации. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми.

**Специализированное разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.**



Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место **горизонтальное разделение труда** по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Как конкретно осуществить разделение труда в организации – вопрос, который относится к самым существенным управленческим решениям. Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени – возможности ее успешной деятельности. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми (сверху вниз, до самого первого уровня организации) во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда.

**Вертикальное разделение труда**, т. е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой **сферу контроля**.

**Сфера контроля** – это важный аспект организационной структуры. **Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля**. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то мы говорим о **широкой сфере контроля**, которая дает в результате **плоскую структуру управления** (рис. 5.1). Если сфера контроля **узкая**, т. е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о **многоуровневой структуре** (рис. 5.2). В целом большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой. Не существует идеальной сферы контроля. Многие переменные внутри самой организации и во внешней среде могут влиять на нее. Более того, ни сфера контроля, ни относительная «высота» структуры организации не являются функцией размера организации.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

В подразделениях, так же как и во всей организации, необходима выработка целей. Например, целью финансового подразделения может быть уменьшение кредитных потерь до 1% от суммы продаж.

Подразделение маркетинга в той же организации может иметь целью сокращение количества жалоб потребителей на 20% в следующем году.

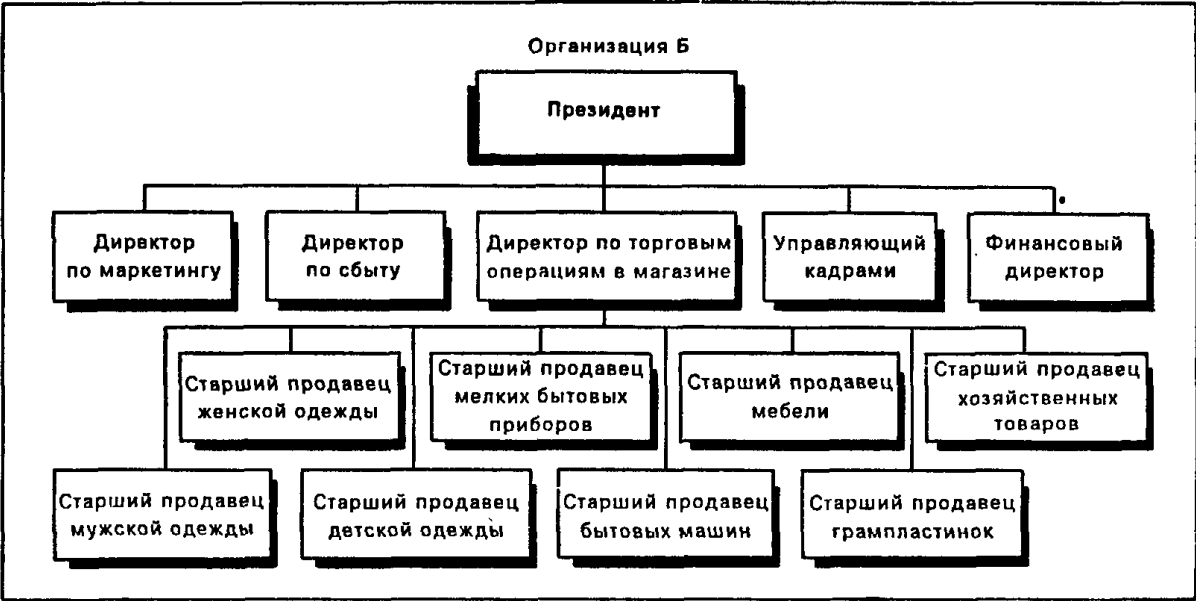


Рисунок 5.1. Широкая сфера контроля, плоская структура организаций



Рисунок 5.2. Узкая сфера контроля, высокая структура организаций

Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Из-за этих различий в целях подразделений руководство должно предпринимать усилия по их координации. Основным направляющим моментом при этом следует считать общие цели организации. Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

Формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого ее подразделения представляют собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления играет определенную роль в координировании специализированного разделенного труда. Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: каковы их обязательства по координации и что они делают, чтобы их выполнить.

С исторической точки зрения, изменения в характере и содержании задач были тесно связаны с эволюцией специализации. Как указывал Адам Смит, когда работу делят между специалистами вместо того, чтобы поручить ее выполнение одному человеку, потенциальная выгода огромна (абсолютная специализация производства).

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

1. Линейные (административное подчинение).
2. Функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения).
3. Межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются **несколько основных типов организационных структур управления:**

1. Линейная.
2. Функциональная.
3. Линейно-функциональная.
4. Матричная.
5. Дивизиональная.
6. Проектная.
7. Конгломератного типа.

## 5.4. Технология

**Технология** – четвертая важная внутренняя переменная – имеет гораздо более широкое значение, чем традиционно считается. **Технология** – это сочетание квалификационных навыков, оборудования,

**инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.**

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе. Машины, оборудование и сырье, конечно, можно рассматривать как компоненты технологии, но наиболее значимым компонентом несомненно является процесс, с помощью которого исходные материалы (сырье) преобразуются в желаемый на выходе продукт. По сути своей технология представляет способ, который позволяет осуществить такое преобразование.

**Стандартизация и механизация.** Первое применение стандартизации, т. е. использования стандартных взаимозаменяемых компонентов в производстве, связывают с именем Эли Уитни – изобретателя хлопкоочистительной машины. Он высказал идеи стандартизации, выполняя по контракту работу по производству мушкетов для армии, которые до этого производились по индивидуальным образцам. Использование стандартных частей значительно сократило стоимость производства и ремонтных работ.

Концепция стандартизации стимулировала дальнейшее повышение специализации. Сегодня существует очень малое количество видов товаров, которые в какой-то степени не были бы стандартизированы.

**Конвейерные сборочные линии.** Стандартизация и механизация были уже широко известны, когда в начале нашего века возникла автомобильная промышленность. В первые годы рабочий следовал за производимой машиной через весь технологический процесс, меняя, если необходимо, рабочее место, по мере установки основных компонентов на машину.

В августе 1913 г. Генри Форд [1] выступил с идеей передвижения собираемого автомобиля с помощью конвейера так, чтобы рабочие оставались на своих рабочих местах. Поскольку рабочим больше не приходилось терять время на переход от одного рабочего места к другому, время, требующееся на сборку автомобиля марки «Ти», сократилось. Чтобы понять, что это означало, вам следует знать, что до того, как Форд применил конвейерный метод сборки, в среднем автомашина продавалась оптовикам за 2100 долл. США. Фордовская модель «Ти» в 1918 г. продавалась за 290 долл. уже по розничной цене.

Приведенная далее классификация технологий отражает взаимоотношения между содержанием задач и технологией.

**Классификация технологии по Дж. Вудворду.** Из всех существующих систем классификации типов технологий наибольшей

известностью пользуется система Джоан Вудворд – британской исследовательницы управления. Изучая производственные фирмы, она обнаружила, что все технологии производственных фирм можно разделить на три категории.

1. Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно или малая серия одинаковых изделий. Часто такое изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификациям или является опытным образцом. Большие компьютеры «Ай Би Эм», коммерческие «Боинги» или военные реактивные самолеты, уникальное медицинское оборудование или космические корабли – все эти виды изделий производятся индивидуально, точно так же, как и продукция, изготавливаемая по индивидуальным заказам, например, доски для серфинга, прогулочные суда, мебель, одежда.

2. Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства.

3. Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примерами непрерывного производства могут служить переработка нефти, сталелитейное и медеплавильное производство, работа электростанций.

**Классификация технологии по Дж. Томпсону.** Социолог и теоретик организаций Джеймс Томпсон [1] разработал для классификации технологий систему, отличающуюся, но не противоречащую предыдущей. По его мнению, технологии можно разделить на три следующие категории.

1. Многозвенные технологии характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно. Сборочные линии массового производства являются типичным образцом такого вида технологии. Каждая операция по сборке автомобиля должна выполняться в определенной последовательности. Например, нельзя установить двигатель до того, как будет собрана рама.

2. Посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми. Например, банковское дело – это посредническая технология, которая связывает вкладчиков и тех, кто берет займы в банке. Телефонные компании выступают посредниками между людьми, которые хотят позвонить сами и которые хотят, чтобы им

позвонили. Бюро по трудоустройству связывает продавцов и покупателей рабочей силы.

3. Интенсивная технология характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство. Примером такой технологии можно считать монтаж фильма.

### 5.5. Люди

Когда мы говорим об организации, руководителях, важно помнить, что это ничто иное как группы людей. Когда закрывается завод, принимает решение конкретный человек, а вовсе не абстрактное руководство. Если руководство – отдельные менеджеры – не признают, что каждый работник представляет собою личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления. Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп. Как ведет себя человек в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды (рис. 5.3).



Рисунок 5.3. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности

Нет в мире двух людей, у которых было бы одинаковое сочетание характеристик. Следовательно, число потенциальных конкретных характеристик практически бесконечно, и вероятность, что два человека будут вести себя одинаково в одной и той же ситуации, практически равна нулю.

**Способности.** Люди различаются между собой **индивидуальными способностями**, которые проявляются у них по-разному в разных ситуациях. Эти различия в способностях частично объясняются наследственностью, к ним относятся интеллектуальные способности и некоторые физические данные. Но обычно эти способности, в основном, приобретаются с опытом.

Организации почти всегда пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник. Отбор человека, который лучше других способен выполнять определенную работу, – это логичное средство увеличения выгоды от специализации.

**Предрасположенность, одаренность** тесно связаны со способностью. Предрасположенность – это имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы. Являясь результатом сочетания как врожденных качеств, так и приобретенного опыта, предрасположенность, одаренность становятся как бы талантом, открывающимся в определенной области. Влияние одаренности часто наиболее очевидно в таких областях, как музыка и спорт.

Потребность есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. Многие люди имеют потребность к власти и влиянию, но это может долгое время не проявляться, пока не будут удовлетворены их базисные потребности. Если они не удовлетворены, человек бессознательно будет стремиться к их удовлетворению.

Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своего поведения.

Сознательно или подсознательно, они решают, насколько вероятно или насколько нереально свершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают значительное влияние на их сегодняшнее поведение.

**Восприятие** сильно влияет на ожидания и на все остальные аспекты поведения. Для практических целей мы определяем восприятие как интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Восприятие очень важно, потому что именно оно определяет, что такое «реальность» для конкретного индивидуума. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Не существует двух людей, которые могли бы воспринять что-то совершенно одинаково.

Восприятие определяет – испытывает ли человек потребность и каковы его ожидания в данной ситуации. То, что происходит в действительности, влияет на поведение только в той мере, в какой это воспринимается самим человеком.

Еще один аспект различий между людьми – это их отношение к чему-либо или социальные установки: то, что нравится, и то, что не нравится; как неприязнь или привязанность к предметам, людям, группам или к любым воспринимаемым аспектам окружающей нас среды. Отношения формируют наше необъективное восприятие окружающей среды и тем самым влияют на поведение. Установки усваиваются под влиянием людей, с которыми мы чаще всего взаимодействуем.

**Отношение к работе** является важным фактором, определяющим, как люди будут реагировать на изменения условий и продолжительности работы, стимулирования труда.

В то время как отношение является конкретным убеждением или чувством в преломлении к тем или иным аспектам окружающей среды, **ценности – это общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни.** «Терпеть не могу ручной труд» – это выражение отношения. «Работа собственными руками – это самая благородная форма работы» – это ценность. Ценность всегда предполагает субъективное ранжирование по важности, качеству или по признанию чего-то благом. Еще несколько примеров жизненных ценностей: «Упорно трудиться – это хорошо», «Демократия предпочтительней диктатуры», «Право собственности должно быть в руках государства, а не отдельного лица» или «Быть богатым лучше, чем быть бедным». Ценности, как и многие другие индивидуальные характеристики, приобретаются посредством обучения.

Способности, ожидания, восприятие, ценности определяют нашу индивидуальность.



## ТЕМА 6. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

**Значение внешней среды.** В управленческой науке заговорили об учитывании внешних факторов в конце 50-х гг. 20 века. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления.

Организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

В этом отношении организации подобны биологическим организмам. Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина [1], сохранившиеся виды выжили потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. И организации вынуждены приспособливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Руководство, очевидно, должно ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации.

Факторы внешней среды делятся на факторы прямого и косвенного воздействия.

К факторам прямого воздействия относят: потребителей, поставщиков, конкурентов, рынок рабочей силы, государственные учреждения.

### **Среда прямого воздействия в сравнении со средой косвенного воздействия**

Согласно Элбингу, среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения.

### **6.1. Внешняя среда прямого воздействия**

При рассмотрении влияния внешнего окружения (рис. 4.2) на организацию важно понимать, что *характеристики* среды отличны, но в то же время связаны с ее *факторами*.

Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Эта зависимость станет понятнее при рассмотрении основных факторов в среде прямого воздействия: поставщиков, законов и государственных органов, потребителей и конкурентов.

**Поставщики.** Организация – это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности входов – это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, – один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опаснее усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.

**Материалы.** Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Примеры: машиностроительные фирмы, фирмы, распределяющие товары (дистрибьютеры), и магазины розничной торговли. Невозможность обеспечить поставки в нужных объемах может создать большие трудности для таких организаций. Представьте, во что обошлось бы отсутствие хотя бы одной детали, которая устанавливается в определенной точке сборочного конвейера, например, фирме «Дженерал Моторс». Аналогичным образом, если магазин лишается какого-то популярного продукта, потребители, скорее всего, уйдут к конкуренту.

**Капитал.** Для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Такие потенциальные инвесторы следующие: банки, программы федеральных, муниципальных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, инвесторы, венчурные фонды и т. д.

**Трудовые ресурсы.** Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т. е. для эффективности организации как таковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное имеет мало проку. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов.

**Законы и государственные органы.** Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью.

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и штатные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в

соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона.

**Потребители.** Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

**Конкуренты.** Конкуренты – это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

Важно понимать, что потребители – не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения.

## 6.2. Внешняя среда косвенного воздействия

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее, руководству необходимо учитывать их.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации.

**Технология** является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Исследователи описали скорость изменения технологий в последние десятилетия и утверждают, что данная тенденция сохранится.

Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность,

все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

### **Состояние экономики**

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

Важно понимать, что то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации.

### **Социокультурные факторы**

Любая организация функционирует по меньшей мере в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

### **Политические факторы**

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них – настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Другой элемент политической обстановки – это группы особых интересов и лоббисты. Все учреждения госрегулирования, например.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению специальных пошлин на импорт.

С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа. Установление дипломатических отношений может открыть путь на новые рынки.

### **6.3. Характеристики внешней среды**

**Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.** Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других. Например: снижение (приостановка) добычи нефти, прежде всего в силу политических и международных взаимодействий разных стран, оказывает сильное воздействие на общее состояние экономики, на курс рубля по отношению к доллару и т. д.

#### **Сложность внешней среды**

**Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.**

Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то, если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные.

#### **Подвижность среды**

**Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.**

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения.

С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В то же время, если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды.

Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

**Неопределенность внешней среды.** Неопределенность внешней среды – это количество информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора и уверенность в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной.

## ТЕМА 7. КОММУНИКАЦИИ

*Коммуникации* – это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов обмена информацией. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг – это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, – смысл может быть утрачен.

Каждый человек участвует ежедневно в коммуникациях, но лишь немногие делают это достаточно согласованно.

Исследования показывают, что руководители от 50% до 90% всего времени тратят на коммуникации.

Что такое коммуникации или общение – это обмен информацией между двумя и более людьми, который является связующим процессом во всех основных видах управленческой деятельности. Общеизвестно, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, однако, 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями.

Размышляя об обмене информацией в организации обычно думают о людях, которые говорят в процессе личного общения или в группах на собраниях, разговаривают по телефону или читают, составляют письма, сообщения. Хотя на эти случаи приходится основная часть коммуникаций в организации, коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс.

### 7.1. Виды коммуникаций

Существуют следующие виды коммуникаций:

- Коммуникации с внешней средой.
- Коммуникации по горизонтали.
- Вертикальные коммуникации:
  - Коммуникации по восходящей от нижестоящих к вышестоящим уровням управления.
  - Коммуникации по нисходящей от вышестоящих к нижестоящим уровням управления.
- Коммуникации между рабочей группой и руководителем.
- Слухи или неформальные коммуникации.
- Межличностные коммуникации.
- Коммуникации между личностью и группой.
- Межгрупповые коммуникации.

### 7.1.1. Коммуникации с внешней средой

В предыдущей теме мы рассмотрели факторы внешней среды, влияющие на деятельность организации. От этих факторов зависят коммуникационные потребности организации.

Факторы внешней среды несомненно влияют на деятельность организации. От этих факторов зависят коммуникационные потребности организации. Если бы нужно было проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на каких-то вопросах, которые связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию (рис.7.1).

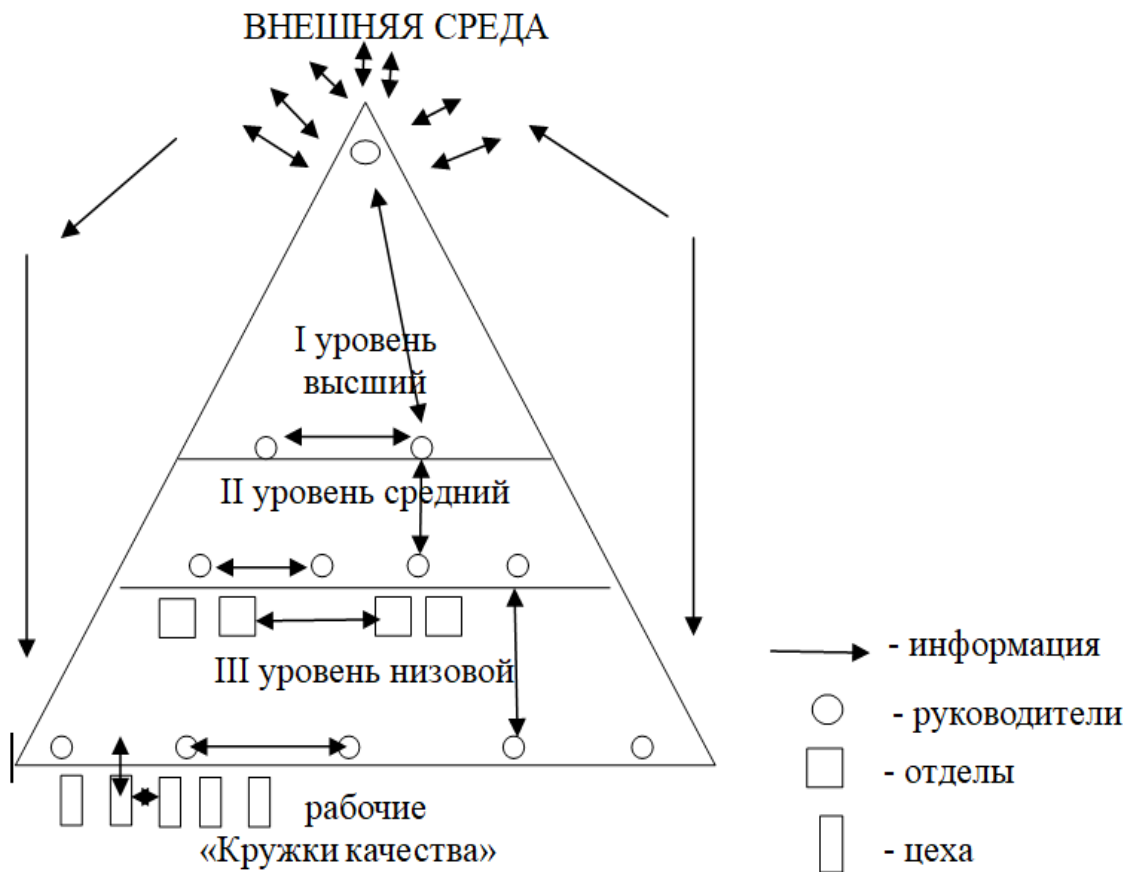


Рисунок 7.1. Виды коммуникаций

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношения с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» организации на



местном, общенациональном или международном уровне. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т. п. Делая взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, видеоленты, отчеты и т.п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

### 7.1.2. Коммуникации по горизонтали

В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. **Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий.** Поскольку организация – это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

#### **Виды коммуникаций по горизонтали (рис. 7.1):**

- между руководителями каждого уровня управления,
- между отделами организации,
- между рабочими в цехах.

В учебных заведениях служащие периодически обмениваются информацией по таким вопросам, как составление расписания занятий, уровень требований в программах для выпускников, сотрудничество в исследовательской и консультативной деятельности. Подобным же образом в больнице обслуживающий и врачебный персонал различных отделений должен обмениваться информацией о распределении ресурсов, координации деятельности рабочих групп, контроле за издержками, новых методах лечения и т. п. В сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, координации стратегии сбыта и обмена информацией о продукции.

В компаниях наукоемких отраслей ключевые руководители среднего звена из производственных, маркетинговых и проектно-исследовательских отделов встречаются для координации действий по обновлению продукции. На основе базовой технологии компании могут выпускать

разнообразные продукты, поэтому чрезвычайно важно через проектно-исследовательский отдел получать информацию о том, чего хочет рынок. Это позволяет организации сохранять близость к потребителю и продолжать эффективно удовлетворять его запросы. Подобным образом производственники должны дать обоснование достаточно низких затрат по реализации будущих инноваций проектно-исследовательского отдела с тем, чтобы дальнейшее производство было оправдано. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы.

Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

### 7.1.3. Коммуникации по вертикали «руководитель-подчиненный»

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций.

#### **Виды вертикальных коммуникаций (рис. 7.1):**

- коммуникации между руководителем высшего звена и среднего звена,
- коммуникации между руководителем среднего звена и низового уровня,
- между начальником отдела и сотрудниками,
- между мастерами (бригадирами) и рабочими цеха.

Вертикальные коммуникации могут быть как по **нисходящей – с высших уровней управления на низовые уровни, так и по восходящей – с низовых уровней управления к вышестоящим уровням.**

Рассмотрим нисходящие вертикальные коммуникации. Подчиненным сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п. Например, Генеральный директор может сообщать о предстоящих изменениях заместителю Генерального директора по производству в производстве продукта. В свою очередь, заместитель Генерального директора по производству должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. К примеру, банковский служащий может заметить, что новая техника иногда заставляет клиента ждать на несколько минут дольше, чем прежде. В этом случае служащие готовы сообщить своему непосредственному начальнику о возникшей проблеме. Этот

начальник, в свою очередь, должен проинформировать управляющего операциями.

Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Например, инженер разработал более эффективный способ производства и сообщает о своей идее непосредственному начальнику. Если руководитель решил поддержать предложение инженера, он сообщит о нем на следующий, более высокий уровень управления. Изменение требует одобрения со стороны управляющего на более высоком уровне. Таким образом, возникшее на низшем уровне организации, должно подняться на самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни управления. Этот пример иллюстрирует обмен информацией, происходящий ради повышения конкурентоспособности организации за счет увеличения производительности.

На любом из перечисленных выше уровней могло быть принято решение об отклонении новой идеи. Если предположить, что идея была реализована, фирма может получить большие преимущества на данном рынке.

**Коммуникации по восходящей**, т.е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Например, создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на 1 час в неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Эти группы получили название кружков качества. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок

Наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, мы рассматриваем этот вид обмена информацией отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя, 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

Многочисленные разновидности обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; с обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении; а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между **руководителем и рабочей группой** (рис. 7.1). Рассмотрим цепочку движения информации от рабочего к генеральному директору: от рабочего – к мастеру, от мастера – к начальнику смены, от начальника смены – к начальнику участка, от начальника участка – к главному инженеру, от главного инженера – к генеральному директору. В период этого движения информация может претерпевать изменения в силу объективных и субъективных причин, соответственно для руководителя может прийти уже искаженная информация, на основе которой он должен принимать решения. Для того чтобы устранить такие недостатки в коммуникациях, рекомендуется создавать «**Кружки качества**» – когда из активных рабочих создается группа, которая с определенной регулярностью (например, 1 раз в неделю или 1 раз в 10 дней) встречается с руководителем для обсуждения насущных проблем. Эти встречи могут происходить как в кабинете у директора, так и в цехе у рабочих. Эти встречи могут сопровождаться чаепитием. Использование такого подхода в организации – очень важный мотивационный аспект: рабочие принимают участие в обсуждении проблем и решений, их самооценка поднимается, увеличивается интерес к работе и к своему предприятию, улучшается морально психологический климат, что ведет к росту производительности труда.

Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера. Кроме того, иногда рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен, такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

#### **7.1.4. Канал неформальных коммуникаций**

Как уже указывалось, коммуникации в организации состоят из формальных и неформальных. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения **слухов**. Слухи «витают» в любом месте, где люди собираются группами. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и

распространения определенной информации или сведений типа «только между нами».

Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной, 80–99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Однако уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации. Люди склонны считать слухи менее точной информацией, поскольку реальные ее погрешности имеют более драматичный характер и потому глубже впечатываются в память, чем каждодневная рутинная точность. Кроме того, независимо от точности, все свидетельствует в пользу влияния слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным.

Пример: Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов:

1. Предстоящие сокращения производственных рабочих.
2. Новые меры по наказаниям за опоздания.
3. Изменения в структуре организации.
4. Грядущие перемещения и повышения.
5. Подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании.
6. Кто кому назначает свидания после работы.

## 7.2. Коммуникационный процесс

**Коммуникационный процесс** – это обмен информацией между двумя или более людьми. **Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации** (рис. 7.2). Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

Обмен информацией охватывает разные части организации, при этом обмен информацией в организациях не всегда так эффективен, как следовало бы. На деле люди общаются между собой менее эффективно, чем им это кажется. Руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в

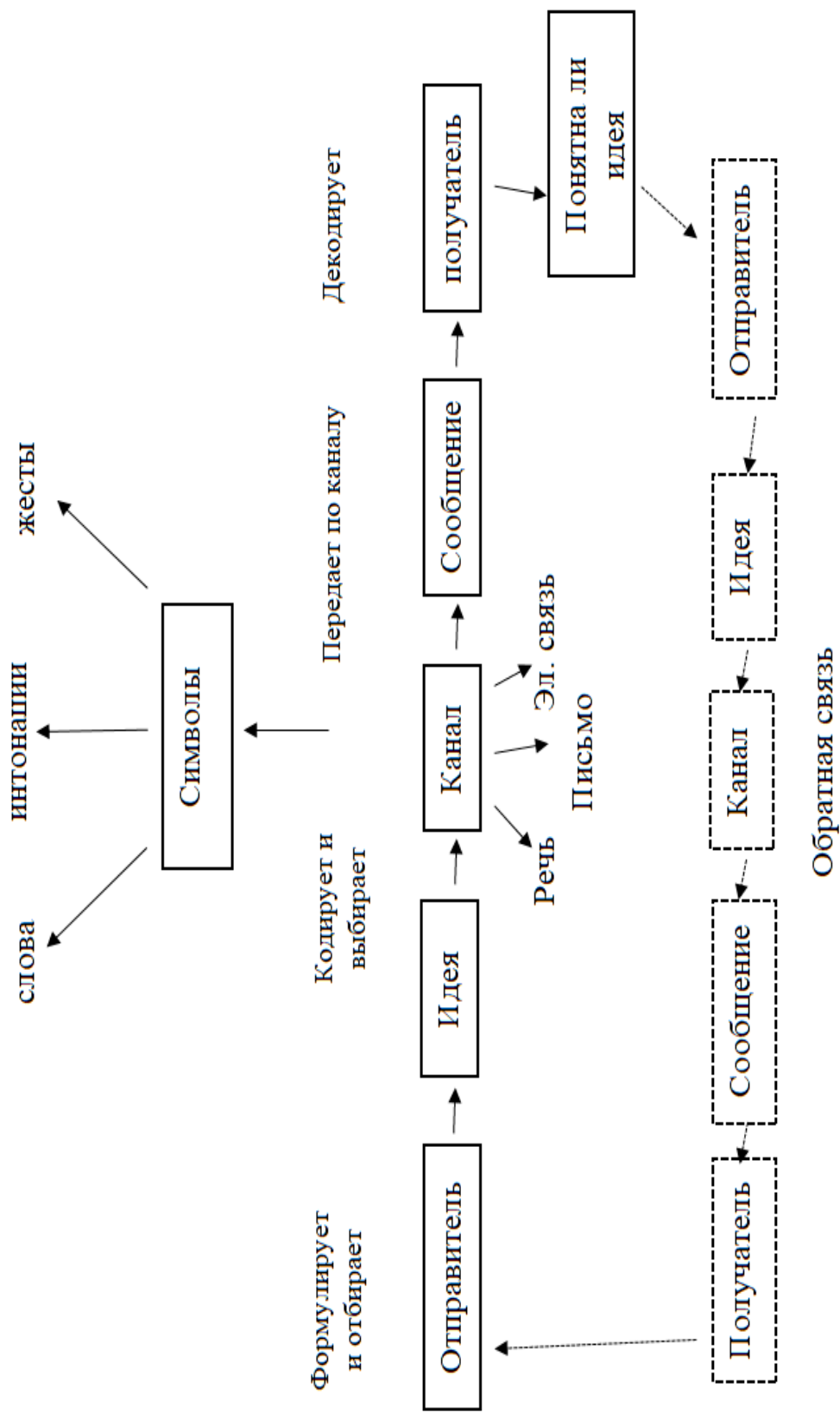


Рисунок 7.2. Процесс коммуникации

межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, является связующим процессом, коммуникациями.

Поскольку руководитель исполняет три свои роли и осуществляет основные функции с тем, чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации.

Итак, коммуникация – это обмен. В ходе обмена обе стороны играют активную роль.

К примеру, если управляющий описывает одному из подчиненных, как нужно изменить работу, это только начало обмена. Чтобы обмен информацией стал эффективным, подчиненный должен сообщить, как он понимает задачу и ожидания руководителя в отношении результатов его деятельности. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона «предлагает» информацию, а другая воспринимает ее. Чтобы было именно так, следует уделять пристальное внимание коммуникационному процессу.

### **7.2.1. Элементы и этапы коммуникационного процесса**

В процессе обмена информацией можно выделить **пять базовых элемента** (рис. 7.2):

1. Отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. Идея, замысел который транслирует отправитель.
3. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.
4. Канал, средство передачи информации.
5. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею, чтобы отправитель понял, что получатель правильно уяснил информацию, получатель становится отправителем и по тем же этапам передает информацию своему отправителю. И только после этого можно приступить к действию. В менеджменте очень важна обратная связь! Это трудно, ибо каждый этап

является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные **этапы** (рис. 7.2) таковы:

1. Зарождение идеи.
2. Кодирование и выбор канала.
3. Передача.
4. Декодирование.
5. Обратная связь.

Хотя весь процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, проанализируем их, чтобы показать, какие проблемы могут возникать в разных точках. Этот анализ подобен внимательному разглядыванию каждого кадра короткого эпизода на киноленте.

Обмен информацией начинается с **формулирования идеи** или отбора информации (рис. 7.2). Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Однако многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя – «не начинайте говорить, не начав думать».

Отправитель решил, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов. К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен учитывать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных.

Этот пример показывает также связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, который считает подчиненных способными к развитию и совершенствованию, найдутся позитивные идеи для обмена информацией на указанную тему по существу. Управляющий, который воспринимает подчиненных как детей, ждущих, чтобы их поправляли и направляли, скорее всего заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства, свойственный такому образу мышления.

Например, начальник цеха принял сообщение от высшего руководства о том, что компании нужно на 6% увеличить производство без увеличения сверхурочных выплат. Если начальник цеха не сможет сообразить, каким путем лучше всего обменяться этой информацией с подчиненными и направит им это сообщение в точности таким, каким оно было получено, возможны недоразумения, поскольку рабочие поймут лишь



сам факт того, что изменения необходимы. **Чтобы сформулировать и отобразить идею, руководитель должен ответить себе на 3 вопроса:**

1. Рабочие должны понять, **какие именно нужны изменения** – прирост объема производства на 6% без дополнительных сверхурочных.

2. Рабочие должны понять, **почему нужны эти изменения**, иначе они могут сделать вывод, что компания пытается выжимать из них побольше, а платить поменьше, и взбунтоваться.

3. Рабочие должны понять, **каким образом следует осуществить изменения** – качество продукции и уровень брака не должны измениться вследствие прироста объема производства, иначе эффективность может снизиться, а не возрасти, как того требует в своем сообщении высшее руководство.

Руководители, неудовлетворительно обменивающиеся информацией, могут действовать неудачно, поскольку по отношению к ним именно так действует высшее руководство. Руководители высшего звена часто служат ролевой моделью для поведения подчиненных. Если руководители склонны к принуждению или не откровенны в обмене информацией с подчиненными, те в свою очередь зачастую могут повести себя подобным образом, обмениваясь информацией со своими подчиненными. Что в действительности необходимо, так это осознать – какие идеи предназначены к передаче до того, как вы отправляете сообщение, и уверенность в адекватности и уместности ваших идей с учетом конкретной ситуации и цели.

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью **символов закодировать** ее, используя для этого **слова, интонации и жесты**. Такое **кодирование превращает идею в сообщение** (рис. 7.2).

Отправитель должен **выбрать канал: речь, письмо, электронная связь**, совместимый с типом символов, использованных для кодирования.

К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. Подобным образом может быть неосуществимым одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме.

Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен. Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недопустимости допущенных последним серьезных нарушений мер безопасности, и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или послав ему записку по

случаю. Однако по этим каналам, вероятно, не удастся передать идею серьезности нарушений столь же эффективно, как официальным письмом или на совещании. Подобным образом, направление подчиненным записки об исключительности ее достижения не передаст идею о том, насколько важен сделанный ею вклад в работу, и не будет в той же мере эффективным, как прямой разговор с последующим официальным письмом с выражением благодарности, а также с премией.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. **Необходимо использовать не менее двух каналов коммуникаций.** Ориентация на оба канала заставляет тщательнее готовиться и письменно регистрировать параметры ситуации, при этом каждый информационный обмен не должен быть исключительно письменным, в этом случае потоки бумаг становятся неуправляемыми.

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю, т. е. физическая **передача сообщения** (рис. 7.2), которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций.

В то же время передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. **Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя** (рис. 7.2). Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

Однако получатель может придать несколько иной, чем предполагал отправитель, смысл сообщению. С точки зрения руководителя обмен информацией следует считать **эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель. Это осуществляется по обратной связи.**

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. **Обратная связь – это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением.** Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Руководитель не может думать, что все, сказанное или написанное им, будет в точности понято так, как он

замышлял. Руководитель, опирающийся на такое ложное допущение, отсекает себя от реальности. Руководитель, который не наладит обратную связь для получателя информации, обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена. Аналогичным образом, если обратная связь с работниками заблокирована, руководитель в конце концов окажется изолированным или обманываемым.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений. Это подтверждено в самых разных культурах.

Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум, то, что искажает смысл. **Источники шума**, могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

Хотя эффективный обмен письменной информацией имеет преобладающее значение в организации, нам представляется, что исчерпывающий анализ такого рода обмена выходит за рамки данной книги. То же самое относится и к использованию компьютера как средства коммуникации.

### 7.2.2. Межличностные коммуникационные барьеры

Наше рассмотрение межличностных барьеров сосредоточено на:

- 1) **восприятию;**
- 2) **семантике;**
- 3) **обмену невербальной информацией;**
- 4) **некачественной обратной связи;**
- 5) **плохом слушании.**

Рассмотрев эти факторы, мы дадим рекомендации по повышению эффективности ваших межличностных информационных обменов.

**Восприятие.** Учет факторов, влияющих на восприятие в процессе обмена информацией, позволяет не допустить снижения эффективности коммуникаций, своевременно устранив преграды, обусловленные восприятием.

Одна из таких преград возникает по причине конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. В производственной организации специалисты по маркетингу могут считать, что активизация сбыта за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение издержек производства в результате большей стандартизации продукции. В то же самое время производственники могут мыслить и генерировать идеи для обмена информацией, исходя из противоположной точки зрения. Обслуживающий персонал и администраторы могут иметь разные основы суждений относительно необходимости повышения эффективности работы ради снижения издержек или выделения дополнительных ресурсов для повышения качества обслуживания.

Расхождение между основами суждений может становиться причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. Эта характеристика исключительно важная для обмена информацией. Из нее следует, что во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, полученного ими в физическом смысле.

Информация, вступающая в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с этим опытом или понятиями. Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникаций состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей.

Руководитель, не создающий позитивных отношений с другими, получит в дальнейшем урезанный обмен информацией с сотрудниками. Со временем может сложиться обстановка недоверия, антагонизма и самозащиты. Чем выше открытость одного или обоих людей, участвующих в обмене информацией, тем ощутимее удовлетворение от контакта.

**Семантик – способ использования слов и значений в разных смыслах.** Полный словарь английского языка приводит около 14 тыс. возможных определений к 500 наиболее употребимым словам. На практике встречаются проблемы, связанные с использованием слов в качестве символов. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, идея отправителя может не верно интерпретироваться получателем информации.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем.

Руководитель, говорящий подчиненному, что отчет представляется «адекватным», может иметь в виду, что он полон и отвечает цели. Однако подчиненный может декодировать слово «адекватный» в том смысле, что отчет зауряден и требует значительного улучшения.

Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от контекста, ситуации, в которой использован символ. Поскольку у каждого человека свой опыт и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что другое лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали.

Семантические барьеры, обусловленные культурными различиями, могут серьезно затруднять деловые переговоры.

**Невербальные преграды – это язык поз, жестов и интонаций.** Хотя вербальные символы (слова) – основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, мы используем и невербальные символы для трансляции сообщений. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, например, улыбки и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения – все это примеры невербальной коммуникации. Использование пальца как указующего перста, прикрывание рта рукой, прикосновение, вялая поза также относятся к невербальным способам передачи значения (смысла).

Еще одна разновидность невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова. Имеются в виду интонация, модуляция голоса, плавность речи и т.п. Как известно из опыта, то, как мы произносим слова, может существенно изменять их смысл. Вопрос: «У вас есть какие-нибудь идеи?» – на бумаге означает очевидный запрос о предложениях. Произнесенный резким авторитарным тоном с раздражением во взгляде этот же вопрос может быть истолкован следующим образом: «Если вы знаете, что для вас хорошо, а что плохо, не предлагайте никаких идей, которые противоречат моим».

Зачастую в разговорах людей невербальные символы полностью подавляют вербальные. Важный вывод из этого примера таков: нужно добиваться, чтобы используемые вами для передачи невербальные символы соответствовали идее, которую вы намереваетесь сообщить. В противном случае невербальные символы создают такой шум, что реципиенты почти наверняка неправильно воспримут сообщение.

Как и семантические барьеры, культурные различия при обмене невербальной информацией могут создавать значительные преграды для понимания.

**Обратная связь в общении.** Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали. Однако существует множество причин, по которым сообщение,

переданное в соответствии с определенным мнением и идеей, может быть не понято. **Для того, чтобы обратная связь и в целом коммуникации были эффективными, необходимо обучать сотрудников менеджменту.**

**Неумение слушать.** Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. Наша система образования подчеркивает важность чтения, изложения, пересказа, формируя и развивая при этом способности восприятия информации.

**Эмпатия и открытость.** Эмпатия – это внимание к чувствам других людей, готовность «залезть в их шкуру». Это все равно что спрашивать самого себя: «Кто этот человек, к которому я собираюсь обратиться? Каковы его потребности и интересы? В каком он сегодня настроении?». Активно пользуясь эмпатией при обмене информацией, мы пытаемся соответствующим образом настроить принимающую сторону и приспособить вариант кодирования и передачи сообщения к индивиду или группе и ситуации. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной.

### **7.3. Барьеры в организационных коммуникациях**

**1. Искажение сообщений.** Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах, о чем говорилось выше. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах. Проблемы обмена информацией из-за искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. Концепция фильтрации относится к тенденции искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень организации или отдела направлялись только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации или придания сообщению большей ясности различные сведения приходится суммировать и упрощать перед направлением сообщений в разные сегменты организации. Поскольку именно управляющие определяют, какие сообщения направлять, всевозможные преграды в межличностных контактах могут подталкивать их к отсеиванию одних и акцентированию других сообщений. Такой отбор может стать причиной непопадания

важной информации в другой сектор организации или поступления информации туда с существенным искажением содержания. Согласно одному исследованию, лишь 63% содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40% – до начальников цехов и 20% – до рабочих. Сообщения, отправляемые наверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации.

Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Это может приводить к тому, что подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме, поскольку «не хочет сообщать начальнику плохие новости». Далее, поскольку подчиненные часто хотят получить одобрение от руководителя, они могут говорить ему только то, что он хочет услышать. Исследования показали, что статусные различия сильно отражаются на качестве обмена информацией. Дополнительной причиной ухудшения поступающей наверх информации может быть повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от их подчиненных. В числе других причин, мешающих работникам передавать информацию наверх, могут быть страх перед наказанием и ощущение бесполезности этого дела.

**2. Информационные перегрузки.** Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. 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». Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной; то же относится и к обмену информацией. К сожалению понимание руководителем важности информации может отличаться от понимания таковой другими работниками организации.

**3. Неудовлетворительная структура организации.** Ранее в пособии структура определена как логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов, обеспечивающая эффективное достижение целей. Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Некоторые из наиболее эффективно

управляемых американских компаний перешли к структуре «с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена». К другим аспектам, которые могут вызывать проблемы в коммуникациях, можно отнести неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Наконец, создавать проблемы при обмене информацией могут конфликты между различными группами или отделами организации. Ясно, что плохо проработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

#### **7.4. Рекомендации по совершенствованию коммуникаций в организации**

**Регулирование информационных потоков.** Менеджеры на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Менеджер должен уметь оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах. Как правило, информационные потребности в значительной мере зависят от целей менеджера, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

**Управленческие действия.** Регулирование информационного потока, организация коротких встреч с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы; планирование, реализация и контроль, формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации намеченного, контроль хода работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля.

**Системы обратной связи.** Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи – перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Эффективно работающий руководитель преодолевает разрыв между собою и своими подчиненными путем создания продуманной системы коммуникаций, которая гарантирует прохождение сообщений вниз и восприятие их там.



Опрос работников – еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих по широкому спектру вопросов:

- 1) четко ли доведены до них цели их деятельности;
- 2) с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;
- 3) получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;
- 4) открыт ли их руководитель для предложений;
- 5) информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

**Системы сбора предложений.** Эти системы разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем – снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

**Современные информационные технологии.** Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того, электронная почта – эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, разных городах и даже в разных штатах и странах. Сегодня на электронных устройствах возможно направить несколько сообщений разным людям, а затем позвонить и получить ответы на исходные сообщения. В ходе видеоконференций люди, находящиеся в разных местах, в том числе и в разных странах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо. Сегодня рынок информационных продуктов предлагает большой выбор программ, таких как социальные сети и всевозможные мессенджеры, специальные программы видеосвязи и т. д. и эти системы облегчают, ускоряют и делают более эффективным процесс коммуникации.

## ТЕМА 8. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

### 8.1. Организационные решения (запрограммированные и незапрограммированные)

Человек за день принимает десятки решений. Что значит принять решение? **Принять решение** – значит сделать выбор из вариантов (альтернатив).

Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Принятие решений, как и обмен информацией, – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Принятие решений отражается на всех аспектах управления. Принятие решений – часть каждодневной работы управляющего. Принятие решений – это интегральная часть управления организацией любого рода. Более чем что-либо другое, компетентность в данной области отличает менеджера от не менеджера и, что еще важнее, – эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги. В области принятия решений принято рассматривать четыре роли руководителя: предприниматель; специалист по исправлению нарушений в работе; распределитель ресурсов и специалист по достижению соглашений. Поскольку характер работы менеджера зависит от уровня управления, на котором он находится, существуют различия и в характере решений, принимаемых на разных уровнях.

В современных условиях, быстро меняющемся мире организаций многие альтернативы находятся в распоряжении менеджеров и, чтобы сформулировать цель перед группой людей и добиться ее достижения, необходимо дать ответы на многочисленные вопросы. Каждая управленческая функция связана с несколькими общими, жизненно важными решениями, требующими претворения в жизнь.

**Организационное решение** – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Организационные решения можно квалифицировать как **запрограммированные** и **незапрограммированные**.

Запрограммированные решения – в высокой мере структурированные решения, это результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Например, составление графика работы медсестер и санитаров формируется в определенном соотношении между числом пациентов и обслуживающего персонала. Если правилами больницы предусмотрена одна медсестра на пять пациентов, то решение принимается автоматически – на этаже с 50 пациентами нужно иметь 10 сестер. Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Решения программируются, как правило, под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений в самом деле правильна и желательна. Очевидно, если запрограммированная процедура становится неверной и нежелательной, решения, принятые с ее помощью, будут неэффективными, а руководство утратит уважение своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения сказываются. Также необходимо обосновать методологию принятия запрограммированных решений (табл. 8.1).

Таблица 8.1. Решения, типичные для функций управления

| <b>Планирование</b>   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какова наша сверхзадача или природа нашего бизнеса?</li> <li>2. Какими должны быть наши цели?</li> <li>3. Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и могут отразиться в будущем на организации?</li> <li>4. Какие стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения поставленных целей?</li> </ol>  |
| <b>Организация деятельности</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каким образом следует структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ?</li> <li>2. Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым?</li> <li>3. Принятие каких решений на каждом уровне организации следует доверять сотрудникам, в частности руководителям?</li> <li>4. Следует ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешнем окружении?</li> </ol> |

| <b>Мотивация</b>  |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем нуждаются мои подчиненные?</li> <li>2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации?</li> <li>3. Если удовлетворение работой и производительность моих подчиненных возросли, то почему это произошло?</li> <li>4. Что можем мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных?</li> </ol> |
| <b>Контроль</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как нам следует измерять результаты работы?</li> <li>2. Как часто следует давать оценку результатов?</li> <li>3. Насколько мы преуспели в достижении наших целей?</li> <li>4. Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести?</li> </ol>  |

**Незапрограммированные решения.** Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения.

К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время руководитель располагает множеством вариантов выбора.

На всем протяжении изучения процесса принятия организационных решений необходимо учитывать, что они так тесно связаны с процессом управления в целом, что при условии реалистичности подхода их нельзя рассматривать отдельно. Все функции планирования, организации деятельности, мотивации и контроля требуют от руководителя принятия решений.

## **8.2. Подходы к принятию решения**

Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать два момента.

Первый заключается в том, что принимать решения, как правило, сравнительно легко. Все, что при этом делает человек, сводится к выбору направления действий. Трудно принять хорошее решение.

Второй момент состоит в том, что принятие решения – это психологический процесс. Иногда нами движет логика, иногда – чувства. Поэтому способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируют от спонтанных до высокологичных. Рациональный подход к принятию решений формируется под воздействием таких психологических факторов, как социальные установки, накопленный опыт и личностные ценности.

Решение редко относится к какой-то одной категории, таким образом можно утверждать, что процесс принятия решений имеет интуитивный, основанный на суждениях, или рациональный характер.

Чисто **интуитивное решение** – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения. Согласно еще одному исследованию деятельности менеджеров высшего звена, 80% опрошенных руководителей заявили, что обнаружили у себя наличие какой-то конкретной серьезной проблемы лишь благодаря «неформальному обмену информацией и интуиции».

Интуиция – это нечто, биология которой непонятна. В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. Менеджер, полагающийся исключительно на интуицию, сталкивается с непреодолимой случайностью.

С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

Решения, **основанные на суждениях**, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде (это основное достоинство запрограммированных решений). Поскольку решение на основе суждения принимается управляющим, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Оно опирается на здравый смысл. Однако одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или очень сложна.

Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор.

В сложной ситуации суждение может оказаться плохим, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для «невооруженного» человеческого разума, и он не в состоянии их все охватить и сопоставить. Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Адаптация к новому и сложному, очевидно, никогда не будет простым делом. Нельзя исключить опасность неудачи из-за принятия плохого решения. Однако во многих случаях руководитель в состоянии существенно повысить вероятность правильного выбора, подходя к решению **рационально**.

Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. **Рациональное решение** (рис. 8.1) обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

### **8.3. Процесс принятия рационального решения**

#### **1. Диагностика проблемы**

Первый шаг на пути решения проблемы – определение или диагноз, полный и правильный. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Например, мастер может установить, что производительность его участка ниже нормы.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы – осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Понятие «симптом» употребляется здесь во вполне медицинском смысле.

Некоторые общие симптомы болезни организации: низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Обычно несколько симптомов дополняют друг друга. Чрезмерные издержки и низкая прибыль, к примеру, часто неразлучны.

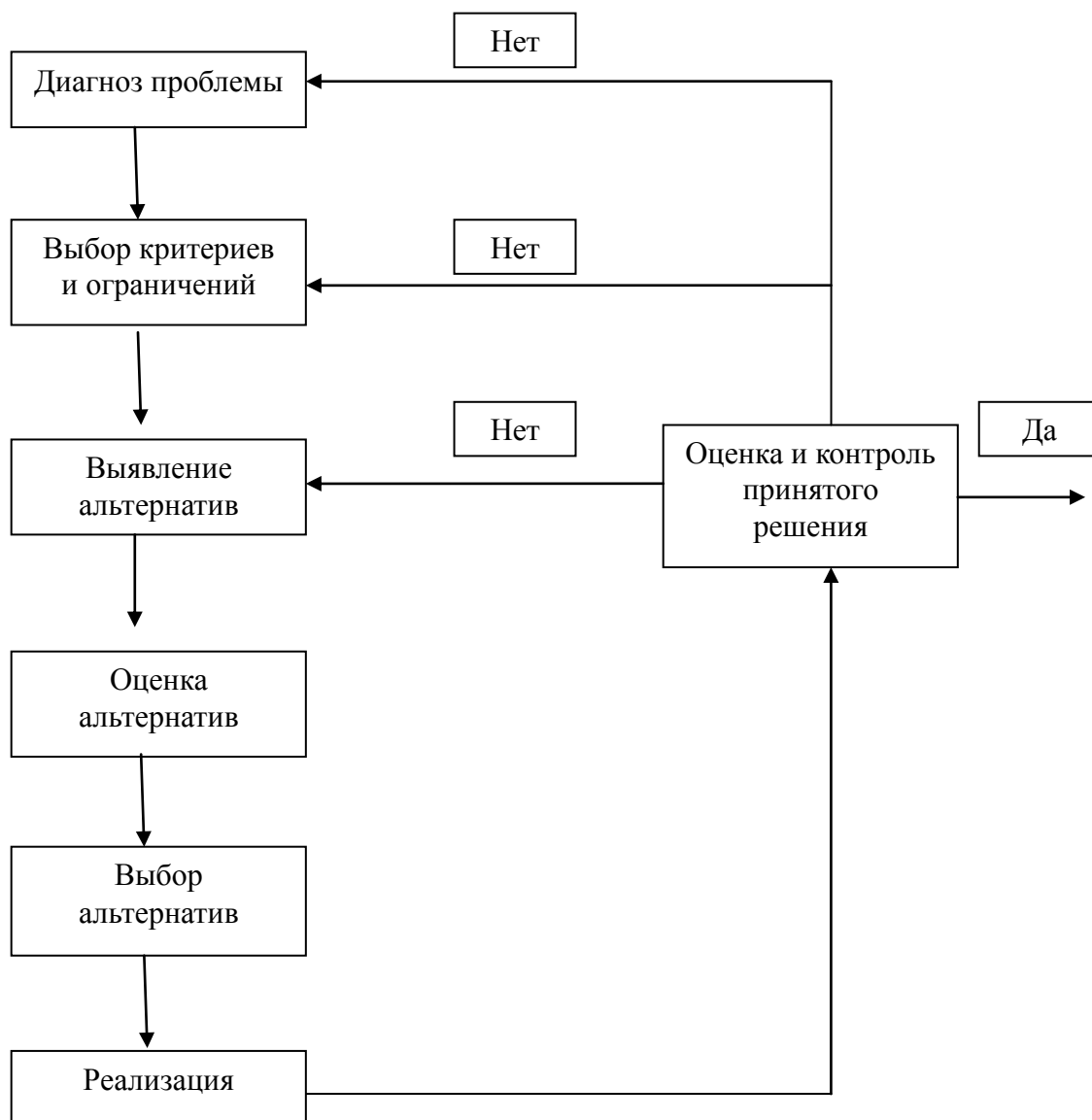


Рисунок 8.1. Алгоритм принятия рационального решения

Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению. Однако так же, как головная боль может служить симптомом переутомления или опухоли мозга, общий симптом типа низкой рентабельности обусловлен многими факторами.

Поэтому, как правило, целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптома, к чему склонны некоторые руководители. Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию. Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения.

В ходе наблюдений важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией и уметь отделять одну от другой. Релевантная информация (relevant – относящийся к делу) – это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени.

## **2. Формулировка ограничений и критериев принятия решения**

Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы – такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Если этого не сделать, как минимум, будет впустую потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий. Естественно, это усугубит, а не разрешит существующую проблему.

Существенным ограничителем всех управленческих решений, хотя иногда вполне устранимым, является определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех членов организации. В дополнение к идентификации ограничений, руководителю необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть критериями принятия решений. Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений.

## **3. Определение альтернатив**

Формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий. Действие ради самого действия повышает вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину.



#### 4. Оценка альтернатив

Следующий этап – оценка возможных альтернатив. При их выявлении необходима определенная предварительная оценка. Количество и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи.

При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. Все решения следует выражать в определенных формах. Желательно, чтобы это была форма, в которой выражена цель. В бизнесе прибыль – неизменная потребность и высший приоритет, поэтому решения можно представить в денежном выражении и в виде оценки их воздействия на прибыль. В некоммерческой организации главной целью, как правило, является предоставление наилучших услуг при наименьших затратах. Поэтому денежное выражение можно использовать для сравнения последствий решений в сходных организациях.

#### 5. Выбор альтернативы

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями.

Обычно оптимальное решение не обнаруживается из-за нехватки времени и невозможности учесть всю уместную информацию и альтернативы. В силу этих ограничений руководитель, как правило, выбирает направление действия, которое, очевидно, является приемлемым, но не обязательно наилучшим из возможных.

#### 6. Реализация

Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления. Согласно рис. 8.2, процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направления действий имеет малую ценность для организации.

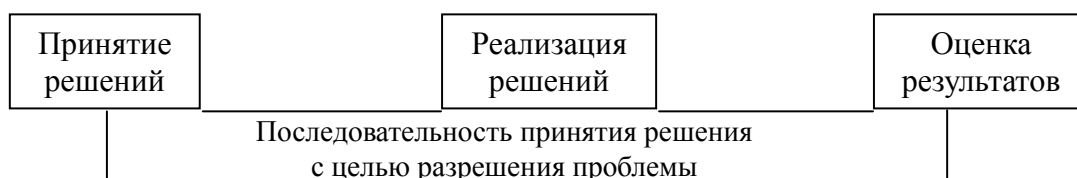


Рисунок 8.1. Реализация и оценка, фазы, следующие за принятием решения и относящиеся к разрешению проблемы

Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Признание решения редко бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее.

Иногда руководитель может возложить принятие решения на тех, кто должен будет его исполнять. Чаще же он вынужден убеждать в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывать людям, что его выбор несет благо и организации, и каждому в отдельности. Хороший способ завоевать признание решения состоит в привлечении других людей к процессу его принятия. Дело руководителя выбирать, кто должен решать. Полное осуществление решений требует приведения в действие всего процесса управления, в особенности его организующей и мотивационной функций.

### **7. Обратная связь**

Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения и начинающейся после того, как решение начало действовать, является установление обратной связи. Система отслеживания и контроля необходима для обеспечения согласования фактических результатов с теми, что ожидалось в период принятия решения. На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь, т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения, позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба. Оценка решения руководством выполняется прежде всего с помощью функции контроля, которая рассмотрена в следующих главах.

## **8.4. Факторы, влияющие на принятие решения**

К факторам, влияющим на принятие решений, стоит отнести:

- **Личностные оценки руководителя;**
- **Условия определенности, риска или неопределенности;**
- **Время и неменяющаяся среда;**
- **Информационные ограничения;**
- **Поведенческие ограничения;**
- **Негативные последствия принимаемых решений;**
- **Взаимозависимость решений.**

Представленное рассмотрение этапов рационального решения проблем должно служить в качестве рекомендаций, способных помочь в принятии более эффективных решений в сложных ситуациях. Организации являются сложными объектами, а они, в свою очередь, частями еще более

сложной целостности. Поскольку организованным действиям присущи сложности, а управленческие решения принимаются людьми и влияют на них, при принятии решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных факторов.

**Личностные оценки руководителя** содержат субъективное ранжирование важности, качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий. Все управленческие решения построены на системе ценностей.

Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Ценностные ориентации влияют на способ, которым принимаются решения. Немаловажное значение имеют культурные различия, хотя, как можно ожидать, существует сходство ценностных ориентаций управляющих из разных стран. Организации, провозгласившие декларации о ценностях, доводят до сведения людей ожидания, опирающиеся на признание таких ценностей, посредством разнообразных форм обучения.

Помимо различий личностных оценок типичным затруднением при определении оптимальных альтернатив является **среда, в которой принимаются решения.**

При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Понятие «риск» используется здесь не в смысле опасности. Риск скорее относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как **условия определенности, риска или неопределенности.**

**Решение принимается в условиях определенности,** когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Руководитель знает, что за исключением возникновения крайне маловероятных чрезвычайных обстоятельств, вследствие чего федеральное правительство не сможет выполнить свои обязательства, организация получит ровно 10% на вложенные средства.

**Решения, принимаемые в условиях риска.** К ним относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива.

Наиболее желательный способ определения вероятности – объективность. Вероятность объективна, когда ее можно определить

математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Пример объективной вероятности заключается в том, например, что монета ляжет вверх «решкой» в 50% случаев.

Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным. Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако, опыт руководства подсказывает, что именно может скорее всего случиться с высокой достоверностью. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью. Ставки на скачках, которые делаются до начала забегов, – пример определения предполагаемой вероятности. Люди располагают информацией и опытом – они знают, как выступала лошадь в других соревнованиях, но этого недостаточно для установления объективной вероятности.

**Решение в условиях неопределенности.** Оно принимается тогда, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

Вторая возможность – действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

**Время и неменяющаяся среда.** Ход времени обычно обуславливает изменения ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразиться настолько, что критерии для принятия решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать и воплощать в

жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными. Подобным образом следует учитывать вероятность опережения решением своего времени.

**Информационные ограничения.** Информация – это данные, просеянные для конкретных людей, проблем, целей и ситуаций. Информация необходима для рационального решения проблем. В стоимость информации следует включить время руководителей и подчиненных, затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, например, связанные с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг внешних консультантов и т. п. Если информацию получить по приемлемой цене непросто, но такая возможность скоро появится, самое правильное для руководителя – отложить принятие решения.

**Поведенческие ограничения.** Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, руководители часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут также по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.

Руководители могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что будут не в состоянии воспринять открывающиеся возможности. Руководитель может отвергнуть тот или иной курс действий в силу личных пристрастий или лояльности по отношению к кому-то. Он может решить не прекращать сомнительные инвестиции или проект, поскольку поддерживал их на протяжении долгого времени. В результате ему будет трудно объективно оценить текущее состояние освоения капиталовложений или проекта. Таким образом многочисленные психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия решений. Некоторые из них подробнее рассмотрены далее.

**Негативные последствия принимаемых решений.** Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост издержек; некоторые потребители будут довольны, другие перейдут на менее дорогостоящий аналог. Установка автоматической производственной линии может снизить общие издержки, но одновременно привести к увольнению лояльных рабочих. Упрощение технологии может позволить фирме использовать неквалифицированных рабочих. В то же время упрощенная работа может оказаться настолько утомительной, что рабочие разочаруются, вследствие чего, как можно

ожидать, возрастут прогулы и текучесть кадров и, возможно, снизится производительность.

**Взаимозависимость решений.** В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное решение почти наверняка может потребовать сотен решений менее значительных. Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Если производственная фирма решает приобрести новое и более производительное оборудование для завода, она должна также найти способ увеличения сбыта продукции. Таким образом, закупка нового оборудования должна отразиться не только на производственном отделе, но также решающим образом – на отделах сбыта и маркетинга.

Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на верхние этажи власти. Менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии, но проявляющие способность разглядеть взаимозависимость решений, т.е. видеть «всю картину», зачастую и становятся кандидатами на повышение.

## ТЕМА 9. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

### 9.1. Подходы к науке управления

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Процесс принятия решений – центральный пункт теории управления. Наука управления старается повысить эффективность организаций путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности с помощью моделей и количественных методов.

«Наука управления», «наука о принятии решений», «системный анализ», «наука о системах», но чаще всего «исследование операций» – эти термины распространяются на количественные методы, которые используются как взаимозаменяемые. Отличительные особенности науки управления как подхода таковы:

1. **Использование научного метода.**
2. **Системная ориентация.**
3. **Использование моделей.**

**Научная ориентация.** Фундаментальной процедурой любого научного исследования, впервые использованного на практике школой научного управления, является научный метод. Он состоит из нескольких этапов (рис. 9.1).

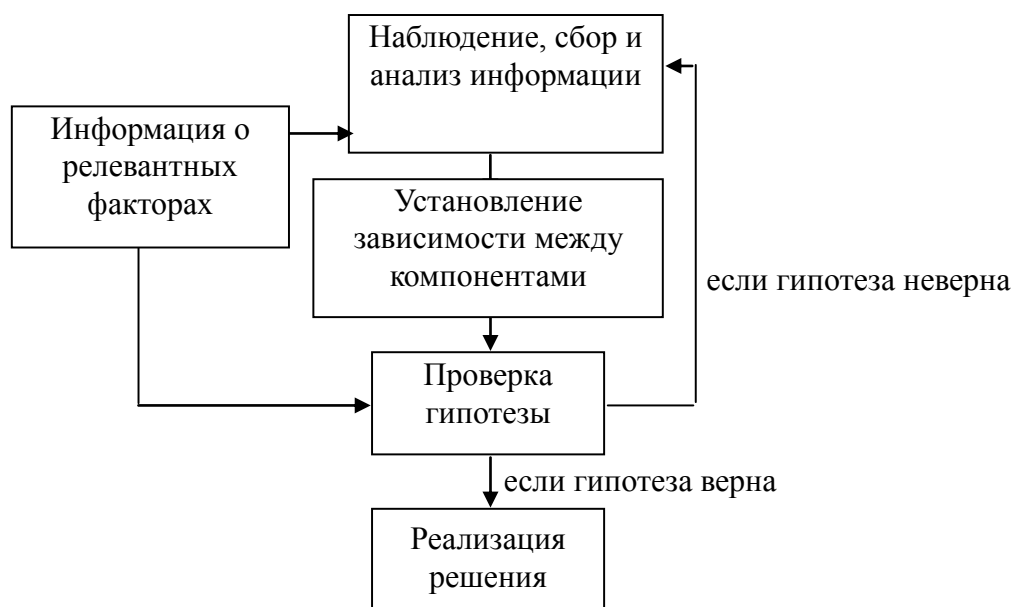


Рисунок 9.1. Научный метод в управлении

1. **Наблюдение.** Объективный сбор и анализ информации по проблеме и ситуации.

2. **Формулирование гипотезы.** Формулируя гипотезу, исследователь выявляет имеющиеся альтернативы – варианты действий – и их последствия для ситуации, а также делает прогноз, основанный на этих наблюдениях.

Цель – установление взаимосвязи между компонентами проблемы.

3. **Верификация** (подтверждение достоверности гипотезы). Исследователь проверяет гипотезу, наблюдая результаты принятого решения.

**Системная ориентация** – это ориентация на организацию как на открытую систему, состоящую из взаимосвязанных частей.

**Моделирование.** Модель – это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности, например, схема организации, представляющая ее структуру. Главной характеристикой модели можно считать упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется. Поскольку форма модели менее сложна, а не относящиеся к делу данные, затуманивающие проблему в реальной жизни, устраняются, модель зачастую повышает способность руководителя к пониманию и разрешению встающих перед ним проблем. Модель также помогает руководителю совместить свой опыт и способность к суждению с опытом и суждениями экспертов.

Существует ряд причин, обуславливающих использование модели вместо попыток прямого взаимодействия с реальным миром. К ним относятся естественная сложность многих организационных ситуаций, невозможность проведения экспериментов в реальной жизни, даже когда они необходимы, и ориентация руководства на будущее.

Как все школы управления, наука управления стремится быть полезной в разрешении организационных проблем реального мира.

Встречается множество управленческих ситуаций, в которых желательно опробовать и экспериментально проверить альтернативные варианты решения проблемы. Определенные эксперименты в условиях реального мира могут и должны быть выполнены. Прямое экспериментирование может дорого стоить и требует времени.

Невозможно наблюдать явление, которое еще не существует и может быть никогда не состоится, как и проводить прямые эксперименты.

Моделирование – единственный к настоящему времени систематизированный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать.



## 9.2. Типы моделей

Модели науки управления в наибольшей мере приспособлены к этим целям и как мощное аналитическое средство позволяют преодолевать множество проблем, связанных с принятием решений в сложных ситуациях.

Типы моделей:

1. **Физическая модель** представляет то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Модель должна вести себя аналогично разрабатываемому новому автомобилю или самолету, но при этом стоит она много меньше настоящего.

2. **Аналоговая модель** представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. График, иллюстрирующий соотношения между объемом производства и издержками, является аналоговой моделью. График показывает, как влияет уровень производства на издержки.

3. **Математическая модель** – символическая, используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события. Пример математической модели и аналитической ее силы как средства – формула Эйнштейна  $E = mc^2$ . Модели относятся к типу моделей, чаще всего используемых при принятии организационных решений.

## 9.3. Обзор моделей науки управления

### 9.3.1. Теория игр

Одна из важнейших переменных, от которой зависит успех организации, – конкурентоспособность. Очевидно, способность прогнозировать действия конкурентов означает преимущество для любой организации. Теория игр – метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов.

В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, новые кампании поддержки сбыта, предложения дополнительного обслуживания, модификацию и освоение новой продукции. Теория игр полезна, когда необходимо определить наиболее важные и требующие учета факторы в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Эта информация важна, поскольку позволяет руководству учесть дополнительные переменные или факторы, могущие повлиять на ситуацию, и тем самым повышает эффективность решения.

### **9.3.2. Модель «Теория очередей»**

Модель «теория очередей» или модель оптимального обслуживания используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. Например, звонки людей в авиакомпанию для резервирования места и получения информации, ожидание в очереди на машинную обработку данных, мастеров по ремонту оборудования, очередь грузовиков под разгрузку на склад, ожидание клиентами банка свободного кассира.

Модели очередей снабжают руководство инструментом определения оптимального числа каналов обслуживания, которые необходимо иметь, чтобы сбалансировать издержки в случаях чрезмерно малого и чрезмерно большого их количества.

### **9.3.3. Модель управления запасами**

Модель управления запасами используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов во избежание задержек на производстве и в сбыте. Поддержание высокого уровня запасов избавляет от потерь, обусловливаемых их нехваткой. Закупка в больших количествах материалов, необходимых для создания запасов, во многих случаях сводит к минимуму издержки на размещение заказов, поскольку фирма может получить соответствующие скидки и снизить объем «бумажной работы». Однако эти потенциальные выгоды перекрываются дополнительными издержками типа расходов на хранение, перегрузку, выплату процентов, затрат на страхование, потерь от порчи, воровства и дополнительных налогов. Кроме того, руководство должно учитывать возможность связывания оборотных средств избыточными запасами, что препятствует вложению.

### **9.3.4. Модели линейного программирования**

Модели линейного программирования применяют для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Линейное программирование обычно используют специалисты штабных подразделений для разрешения производственных трудностей.

### 9.3.5. Метод дерева решений

Дерево решений – еще один популярный метод науки управления, используемый для выбора наилучшего направления действий из имеющихся вариантов. Дерево решений – это схематичное представление проблемы принятия решений. Как и платежная матрица, дерево решений дает руководителю возможность «учесть различные направления действий, соотнести с ними финансовые результаты, скорректировать их в соответствии с приписанной им вероятностью, а затем сравнить альтернативы». Концепция ожидаемого значения является неотъемлемой частью метода дерева решений.

Методом дерева решений можно пользоваться в ситуациях, подобных описанной выше, в связи с рассмотрением платежной матрицы. В этом случае предполагается, что данные о результатах, вероятности и т.п. не влияют на все последующие решения. Однако дерево решений можно построить под более сложную ситуацию, когда результаты одного решения влияют на последующие решения. Таким образом, дерево решений – это полезный инструмент для принятия последовательных решений.

На рис. 9.2 проиллюстрировано применение метода дерева решений для разрешения проблемы, требующей определенной последовательности решений.



Рисунок 9.2. Дерево решений

Вице-президент по производству из компании, в настоящее время выпускающей электрические газонокосилки, считает, что расширяется

рынок ручных косилок. Он должен решить, стоит ли переходить на производство ручных косилок, и если сделать это, – стоит или не стоит продолжать выпуск электрических газонокосилок. Производство косилок обоих типов потребует увеличения производственных мощностей. До принятия решения руководитель собрал релевантную информацию об ожидаемых выигрышах в случае тех или иных вариантов действий и о вероятности соответствующих событий. Эта информация представлена на дереве решений.

### 9.3.6. Платежная матрица

Суть каждого принимаемого руководством решения – выбор наилучшей из нескольких альтернатив по конкретным установленным заранее критериям. Платежная матрица – это один из методов статистической теории решений, метод, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов. Он особенно полезен, когда руководитель должен установить, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению целей.

По словам Н. Пола Лумбы: «Платеж представляет собой денежное вознаграждение или полезность, являющиеся следствием конкретной стратегии в сочетании с конкретными обстоятельствами. Если платежи представить в форме таблицы (или матрицы), мы получаем платежную матрицу». Слова «в сочетании с конкретными обстоятельствами» очень важны, чтобы понять, когда можно использовать платежную матрицу и оценить, когда решение, принятое на ее основе, скорее всего будет надежным. В самом общем виде матрица означает, что платеж зависит от определенных событий, которые фактически свершаются. Если такое событие или состояние природы не случается на деле, платеж неизбежно будет иным.

В целом платежная матрица полезна, когда:

1. Имеется разумно ограниченное число альтернатив или вариантов стратегии для выбора между ними.
2. То, что может случиться, с полной определенностью не известно.
3. Результаты принятого решения зависят от того, какая именно выбрана альтернатива и какие события в действительности имеют место.

Кроме того, руководитель должен располагать возможностью объективной оценки вероятности релевантных событий и расчета ожидаемого значения такой вероятности. Руководитель редко имеет полную определенность. Но также редко он действует в условиях полной неопределенности. Почти во всех случаях принятия решений

руководителю приходится оценивать вероятность или возможность события.

### **9.3.7. Метод мозгового штурма**

Метод мозгового штурма применяется, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения. В этом случае приглашаются соответствующие специалисты, имеющие непосредственное отношение к данной проблеме. Этим специалистам предлагается участвовать в форсированном обсуждении вариантов решения этой проблемы. При таком обсуждении должны строго соблюдаться следующие правила:

- все высказываются по очереди;
- выступают, когда могут предложить какую-нибудь новую идею;
- высказывания не критикуются и не осуждаются;
- все предложения обязательно фиксируются.

Во многих случаях метод мозгового штурма позволяет быстро и правильно решить поставленную задачу.

Разновидностью мозгового штурма является выявление и учет мнения жюри. Сущность данного метода в том, что к обсуждению возникшей проблемы привлекаются специалисты различных сфер деятельности, которые взаимодействуют между собой.

Например, для решения вопроса о целесообразности выпуска на предприятии новых изделий привлекаются менеджеры производственного, технического, планового отделов, лаборатории и отдела маркетинга. Творческое использование данного метода способствует генерированию новых идей и проработке альтернативных вариантов.

### **9.3.8. Метод экспертных оценок**

Метод экспертных оценок является более формализованным вариантом метода коллективного мнения. Эксперты, практикующие в самых разных, но взаимосвязанных областях деятельности, заполняют подробный вопросник по поводу рассматриваемой проблемы. Они записывают также свои мнения о ней. Каждый эксперт затем получает свод ответов других экспертов, и его просят заново рассмотреть свои прогноз, и если он не совпадает с прогнозами других, просят объяснить, почему это так. Процедура повторяется обычно три или четыре раза, пока эксперты не приходят к единому мнению.

Анонимность экспертов является очень важным моментом. Она помогает избежать возможного группового размышления над проблемой, а также возникновения межличностных конфликтов на почве различий в статусе или социального окрашивания мнений экспертов.

### 9.3.9. Методы прогнозирования

Многие допущения, из которых исходит руководитель, относятся к условиям в будущем, над которыми руководитель почти не имеет никакого контроля. Однако такого рода допущения необходимы для многих операций планирования. Чем лучше руководитель сможет предсказать внешние и внутренние условия применительно к будущему, тем выше шансы на составление осуществимых планов.

Прогнозирование – это метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно использовать как основу для планирования. В таблице 9.1 охарактеризованы методы прогнозирования.

Таблица 9.1. Разновидности прогнозов

|   |
|---|
| 1. Экономические прогнозы используются для предсказания общего состояния экономики и объема сбыта для конкретной компании или по конкретному продукту.  |
| 2. Прогнозы развития технологии позволят предсказать, разработки каких новых технологий можно ожидать, когда это может произойти, насколько экономически приемлемыми они могут быть.  |
| 3. Прогнозы развития конкуренции позволяют предсказывать стратегию и тактику конкурентов.   |
| 4. Прогнозы на основе опросов и исследований дают возможность предсказать, что произойдет в сложных ситуациях, используя данные многих областей знания. Например, будущий рынок автомобилей можно оценить только с учетом надвигающегося изменения состояния экономики, общественных ценностей, политической обстановки, технологии и стандартов по защите окружающей среды от загрязнения.   |
| 5. Социальное прогнозирование, используется для предсказания изменений в социальных установках людей и состояния общества. Фирма, сумевшая правильно предсказать отношение людей к таким вопросам, как стремление к комфорту, склонность к материализму или патриотизму, или спрогнозировать, как изменится качество жизни, может иметь преимущество перед конкурентами, планируя выпуск новых товаров и предоставление новых услуг. Прогнозирование такого рода может быть полезным в управлении, особенно применительно к мотивации трудящихся. |

**Вербальная информация.** Методы сбора вербальной, устной информации, по сути дела, наиболее часто используются в анализе внешней среды. Сюда следует отнести информацию, получаемую из

радио– и телепередач, от потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях, в профессиональных организациях, от юристов, бухгалтеров и финансовых ревизоров, консультантов.

Такая вербальная информация затрагивает все основные факторы внешнего окружения, представляющие интерес для организации. Она имеет переменчивый характер, ее легко получить, и часто на нее вполне полагаются. Иногда данные могут оказаться неточными, устаревшими или страдающими расплывчатостью.

**Письменная информация.** Источники письменной информации о внешнем окружении – это газеты, торговые журналы, информационные бюллетени, профессиональные журналы и годовые отчеты. Хотя эта информация легко доступна, она страдает теми же недостатками, что и вербальная информация, а именно, она может быть несвежей и не особенно глубокой.

**Промышленный шпионаж.** Иногда он оказывается успешным способом сбора данных о действиях конкурентов, и эти данные затем используются для переформулирования целей организации. Необходимо защищать данные, имеющие статус интеллектуальной собственности.

**Количественные методы.** Их можно использовать для прогнозирования, когда есть основания считать, что деятельность в прошлом имела определенную тенденцию, которую можно продолжить в будущем, и когда имеющейся информации достаточно для выявления статистически достоверных тенденций или зависимостей. Два типичных метода количественного прогнозирования – это анализ временных рядов и каузальное (причинно-следственное) моделирование.

**Анализ временных рядов.** Согласно ему случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение в оценке будущего. Этот анализ является методом выявления образцов и тенденций прошлого и продления их в будущее. Его можно провести с помощью таблицы или графика путем нанесения на координатную сетку точек, соответствующих событиям прошлого.

Данный метод анализа часто используется для оценки спроса на товары и услуги, оценки потребности в запасах, прогнозирования структуры сбыта, характеризующегося сезонными колебаниями, или потребности в кадрах.

**Каузальное (причинно-следственное) моделирование.** Наиболее хитроумный и математически сложный количественный метод прогнозирования из числа применяемых сегодня. Он используется в ситуациях с более чем одной переменной. Уровень личных доходов, демографические изменения и преобладающая ставка процента по вкладным, например, влияют на будущий спрос на новые односемейные дома. Каузальное моделирование – это попытка спрогнозировать то, что произойдет в подобных ситуациях, путем исследования статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными.

Каузальная модель может показать, что всякий раз, когда ставка процента по закладным увеличивается на 1%, спрос на новые дома падает на 5%.

На языке статистики эта зависимость называется корреляцией. Чем теснее корреляция, тем выше пригодность модели для прогнозирования. Полная корреляция (1,000) бывает в ситуации, когда в прошлом зависимость всегда была истинной.

Из каузальных самыми сложными являются эконометрические модели, разработанные с целью прогнозирования динамики экономики. Стоимость моделей настолько высока, что даже крупные предприятия предпочитают использовать результаты исследований с применением эконометрической модели, а не разрабатывать свои собственные модели. Несмотря на сложность, каузальные модели дают не всегда правильные результаты, о чем с очевидностью свидетельствует неспособность федерального правительства точно предсказывать влияние различных своих действий на экономику.

**Совокупное мнение сбытовиков.** Опытные торговые агенты предсказывают будущий спрос, они близко знакомы с потребителями и могут принять в расчет их недавние действия быстрее, чем удастся построить количественную модель. Торговый агент на определенном временном отрезке зачастую «чувствует» рынок по сути дела точнее, чем количественные модели.

**Модель ожидания потребителя.** Модель ожидания потребителя является прогнозом, основанным на результатах опроса клиентов организации. Собрав все полученные таким путем данные и сделав поправки на пере- или недооценку, исходя из собственного опыта, руководитель зачастую оказывается в состоянии точно предсказать совокупный спрос.



## ТЕМА 10. ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПОЛНОМОЧИЯ

### 10.1. Сущность и понятия «организация», «делегирование», «ответственность» и «полномочия»

**Организация – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.**

Имеется два основных аспекта организационного процесса. Одним из них является деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. Это то, что многие ошибочно принимают за весь организационный процесс. Здесь наше внимание сосредоточено на более фундаментальном, хотя часто менее осязаемом аспекте устройства организаций, – взаимоотношениях полномочий, которые связывают высшее производство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование. Невозможно понять организационный процесс без предварительного понимания делегирования и связанных с ним полномочий и ответственности.

**Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.**

Критическая роль делегирования обозначена в самом его определении. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Более важным является, как заметила когда-то Мэри Паркер Фоллет, – один из классиков менеджмента, – то, что сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими».

Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует. Люди подчиняются приказам начальника частично из-за того, что это социально приемлемое поведение. Эти факторы, с одной стороны, ограничивают полномочия, а с другой – поддерживают их. Руководители не могут делегировать полномочия, которые противоречат законам или культурным ценностям, по крайней мере, на долгий срок. Это означает, конечно, что они не могут делегировать обязанности, требующие таких полномочий, и ожидать их выполнения. Иногда эти ограничения сталкиваются с планами организации. Например,

некоторые компании в последние годы решили прекратить бизнес в странах, где без подкупа нельзя обойтись.

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

Под обязательством мы понимаем то, что от индивида ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации. Фактически, индивид заключает контракт с организацией на выполнение задач данной должности в обмен на получение определенного вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия.

Например, при оформлении на работу в качестве рабочего на линии сборки фирмы «Сони» поступающему назначается (делегировается) задача монтажа печатных плат в телевизорах. Принимая эту работу и вознаграждение за нее, рабочий косвенным образом соглашается выполнять ее способом, удовлетворительным для фирмы «Сони».

В крупных организациях руководители высшего звена редко общаются с подчиненными на низших уровнях, которые фактически выполняют большинство конкретных задач. Тем не менее, они несут ответственность за дела фирмы и своих подчиненных. Если младший инженер на «Дженерал Моторс» сделает ошибку в проекте, которая приведет к возврату 100 тыс. автомобилей, то именно вице-президент, отвечающий за проектно-конструкторские работы, должен объяснить президенту, почему так получилось. Возможно президенту придется отчитываться перед акционерами, почему он допустил снижение доходов. Даже если президент «Дженерал Моторс» и этот малоизвестный инженер никогда не встречались, акционеры справедливо считают президента ответственным за все, связанное с деятельностью «Дженерал Моторс».

Объем ответственности – вот одна из причин высоких окладов у менеджеров, особенно руководящих крупными корпорациями. Но даже оклад в 2 млн долл. вряд ли привлечет квалифицированного управляющего, он не увидит способа влияния на деятельность людей, от которых зависит успех.

Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи, – организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

**Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.** Согласно классической концепции (рис. 10.1), полномочия передаются от высшего к низшему уровням управления.

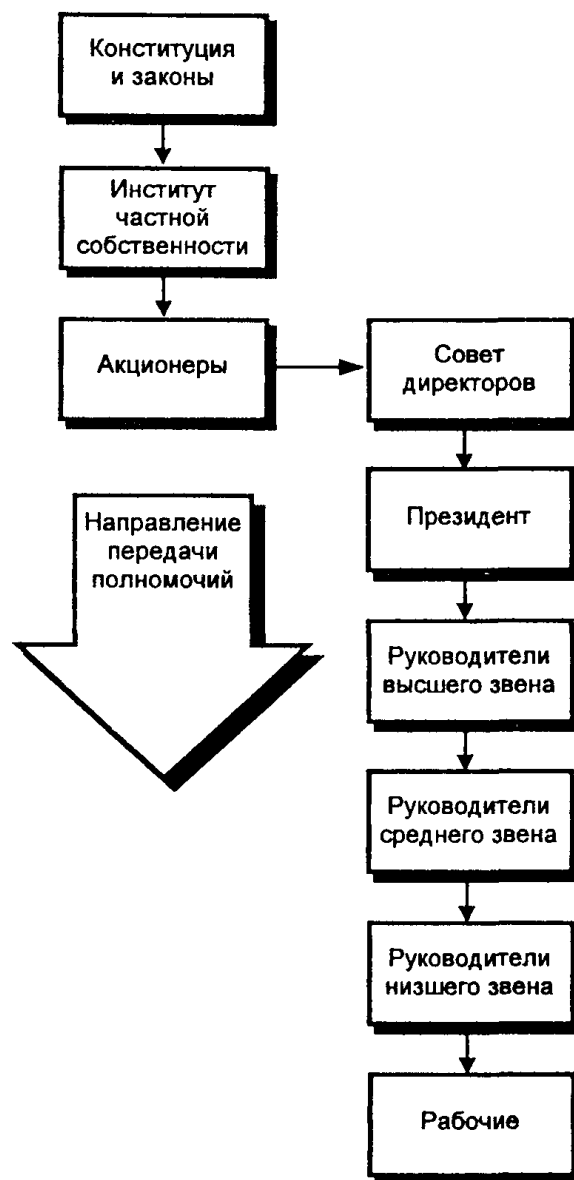


Рисунок 10.1. Классическая концепция организационных полномочий

Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент. Это отражено в старой военной поговорке – «честь отдается мундиру, а не человеку».

**Пределы полномочий.** Согласно нашему определению, полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри организации эти пределы обычно **определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно.** Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия даже, когда это необходимо для выполнения делегированных задач.

Например, рабочий, уполномоченный работать только на определенном станке, превысил бы свои полномочия, перейдя за станок другого рабочего, если его собственный сломался. Более наглядным примером будет женщина – член конгресса, которая тратит на личные нужды деньги, выделенные для служебных целей, чем превышает пределы своих прав на расходование правительственных ресурсов.

Пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации. Но даже полномочия высшего руководства ограничены. Существует еще множество внешних ограничений полномочий (законодательство, конституция). Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует.

Полномочия и власть часто путают друг с другом. Полномочия определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. В отличие от этого, власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть, не имея полномочий.

## **10.2. Линейные и аппаратные (штабные) полномочия**

**Линейные полномочия – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.** Именно линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом. Поскольку полномочия распоряжаться людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется скалярной цепью, или цепью команд, которая показана на рисунке 10.2.

Прежде чем попытаться определить штабные полномочия, давайте кратко рассмотрим происхождение административного аппарата, чтобы понять, почему в некоторых ситуациях линейные полномочия не могут обеспечить потребности организации. Впервые понятие штаба было применено в армиях Александра Македонского (336–323 до н.э.).

В течение многих лет использование штабного аппарата в современных организациях было относительно ограниченным. Но когда стала стремительно развиваться технология и внешняя среда бизнеса стала

более изменчивой и сложной, многим организациям потребовалось большое число разнообразных и квалифицированных кадров.

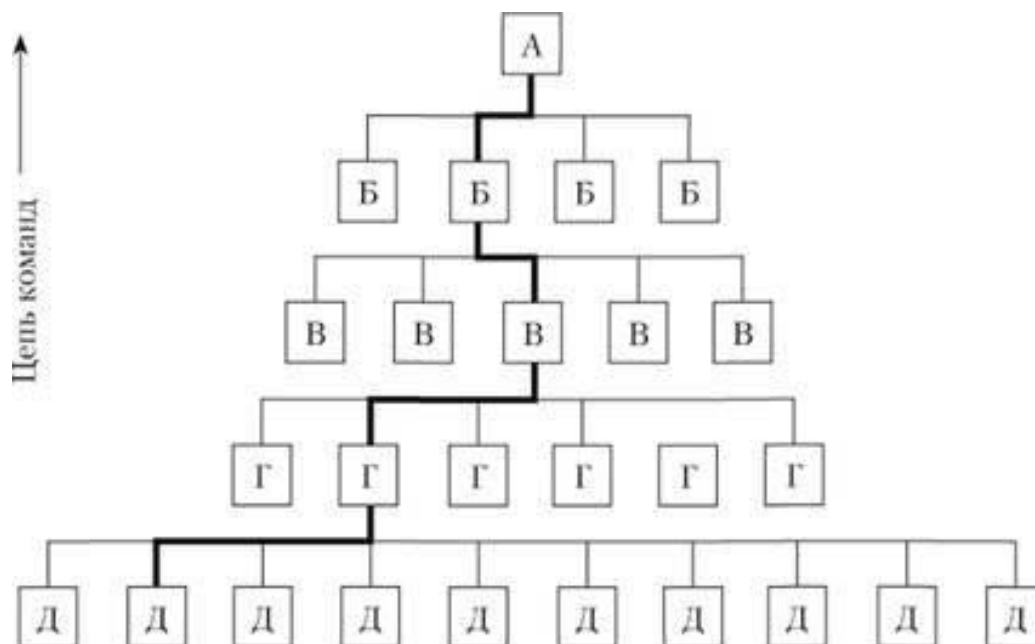


Рисунок 10.2. Цепь команд

### Типы административного аппарата:

Классификации **консультативного, обслуживающего и личного аппаратов** описывают штабной аппарат в соответствии с направлениями его использования. Чтобы понять концепцию аппарата в современных организациях, следует рассмотреть также природу делегированных ему полномочий. Имеется исключительно широкий диапазон полномочий, делегированных аппарату каждого типа. Штабные полномочия могут быть очень ограниченными, фактически чисто консультативными, или такими общими, что почти исчезает разница между ними и линейными обязанностями.

**Консультативный аппарат.** Когда линейное руководство сталкивается с проблемой, требующей специальной квалификации, оно может пригласить соответствующих специалистов на временной или постоянной основе и таким образом сформировать консультативный аппарат. В обязанности этих специалистов входит консультирование линейного руководства в их области знаний. Наиболее часто консультативный аппарат используется в области права, новейшей или специальной технологии, обучения и повышения квалификации, а также консультирования по работе с кадрами.

**Обслуживающий аппарат.** В любой из областей, где используется консультативный аппарат, функции аппарата могут быть, а часто так и

бывает, распространены на выполнение определенных услуг. Вероятно, наиболее известным и часто встречающимся примером использования обслуживающего аппарата является отдел кадров, имеющийся в большинстве крупных компаний. Отдел кадров ведет личные дела сотрудников, находит и проверяет потенциальных кандидатов на работу и в некоторых случаях поставляет линейному руководству требуемые кадры. Этот пример показывает, что административный аппарат может исполнять как консультативные, так и обслуживающие функции.

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

В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. В организации член этого аппарата не имеет никаких полномочий. Когда он действует, то это делается по поручению руководителя. Хотя личный аппарат не имеет формальных полномочий, его члены могут обладать большой властью. Посредством планирования назначений и фильтрации информации они могут контролировать доступ к руководителю, для которого работают. Это может заставить работников, находящихся на более низкой ступени иерархии, чем их непосредственный начальник, заискивать перед членами личного аппарата, чтобы получить доступ к руководителю. Если руководитель искренне прислушивается к советам своего личного аппарата или зависит от него, то власть этого аппарата значительно возрастает. Личные секретари руководителей высшего ранга часто в состоянии достичь такой власти, которая значительно превышает их формальные полномочия.

### **Разновидности аппаратных (штабных) полномочий**

**Рекомендательные полномочия.** Полномочия административного аппарата были вначале ограничены консультациями линейному руководству, когда последнее обращалось за советом. Когда аппаратные полномочия сводятся к рекомендательным полномочиям, предполагается, что линейное руководство будет обращаться за консультациями к консультативному аппарату, когда потребуются его знания.

**Обязательные согласования.** Поскольку аппарат может испытывать трудности в общении с линейным руководством, фирма иногда расширяет полномочия аппарата до обязательных согласований с ним каких-либо решений. Когда согласования обязательны, линейное руководство *должно* обсудить соответствующие ситуации со штабным аппаратом, прежде чем предпринять действия или представить предложения высшему руководству.

**Параллельные полномочия.** Высшее руководство может расширить объем полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководства. Целью параллельных полномочий является установление системы контроля для уравнивания власти и

предотвращения грубых ошибок. Наиболее широко используются параллельные полномочия в правительственных организациях.

**Функциональные полномочия.** Аппарат, обладающий функциональными полномочиями, может как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции. По существу, линейные полномочия президента организации реализуются через аппарат, давая ему право действовать в определенных вопросах. Таким образом, функциональные полномочия устраняют различия между линейными и штабными обязанностями для всех практических целей.

Функциональные полномочия широко распространены, так как комплексные современные организации часто требуют высокой степени единообразия в таких областях, как методы бухгалтерского учета, трудовые отношения и контроль занятости.

**Линейные полномочия внутри аппарата.** Важно осознать, что в крупных организациях административный аппарат может состоять из множества людей. В таких ситуациях аппарат представляет собой подразделение с более чем одним уровнем управления. Таким образом, сам штабной аппарат имеет линейную организацию и обычную цепь команд внутри себя. Естественно, менеджеры в аппаратной иерархии обладают линейными полномочиями по отношению к своим подчиненным, независимо от характера полномочий аппарата по отношению к организации в целом.

### **10.3. Эффективная организация распределения полномочий**

Чтобы организация могла достичь своих целей и развиваться, руководство должно выстроить систему управления, но автоматически распространить полномочия не возможно. Этот процесс управления, как и многие другие, должен иметь эффективную организацию. Вспомним, что к линейной деятельности относятся производственная, сбытовая, финансовые функции предприятия. Организация взаимоотношений между линейными и штабными полномочиями аппарата помогает выполнению основных функций, как квалифицированная медсестра помогает хирургу во время операции.

Делегирование линейных полномочий и возникающая в результате этого цепь команд играет ключевую роль в процессе координации деятельности организации.

**Единоначалие.** Еще Древние видели, что наилучший способ обеспечить четкость заключается в том, чтобы подчиненный отвечал только перед ОДНИМ начальником и получал приказы только от одного начальника. Это убеждение называется в настоящее время принципом

единоначалия. Это, возможно, старейший установленный принцип организации, так как Библия утверждает, что человек должен иметь только одного хозяина. Чем более полным будет официальное отношение между индивидом и его единственным начальником, тем меньше возможность возникновения конфликта и тем больше чувство личной ответственности за результаты. Лицо, у которого возникла какая-либо проблема, не может обратиться через голову своего непосредственного начальника к руководителю высшего ранга по данному вопросу. Также и руководитель высшего ранга не может выдать приказ сотруднику низшего уровня, минуя руководителей промежуточных уровней. Конечно, благодаря власти и неформальным отношениям людям удается иногда обойти цепь команд. Однако на протяжении столетий в бесчисленном множестве организаций принцип единоначалия подтвердил свою ценность в качестве координирующего механизма. Анри Файоль включил его в свои 14 принципов организации.

**Ограничение нормы управляемости.** Норма управляемости, определенная ранее как количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю, устанавливается посредством делегирования линейных полномочий. С одной стороны руководителю бы хотелось сохранить за собой как можно больший контроль. С другой стороны, превышение нормы управляемости может повлечь невозможность эффективной координации. Теоретики управления значительное внимание уделили определению того, какой должна быть идеальная норма управляемости. Особенно была заинтересована этим вопросом «административная» школа управления. Предлагался широкий диапазон чисел, причем ряд авторов считал наилучшей норму от 7 до 10 подчиненных. Однако, как будет рассмотрено ниже, современные исследования показывают, что величина нормы широко варьируется. Уровень управления, характер выполняемых задач, характеристики подчиненных и относительные способности руководителя – все это играет роль в **определении количества людей, непосредственно и эффективно контролируемых руководителем.**

#### **10.4. Препятствия к эффективному делегированию**

Делегирование требует эффективных коммуникаций. У руководителей есть обязанности, которые должны выполняться подчиненными. Для их надлежащего выполнения подчиненные должны точно понимать, чего хочет руководитель. Делегирование связано также с мотивацией, влиянием и лидерством.



**Назовем ряд причин, по которым руководители с нежеланием делегируют полномочия:**

1. Заблуждение «Я это сделаю лучше». Во-первых, это трата времени руководителем, которое он должен потратить на успешное планирование и контроль работы, а подчиненный будет относиться к своим обязанностям с меньшей ответственностью и не сможет повышать свою квалификацию.

2. Отсутствие способности руководить. Некоторые руководители так погружаются в повседневную работу, что пренебрегают более общей картиной деятельности.

3. Отсутствие доверия к подчиненным приведет к плохой работе подчиненных, они потеряют инициативность, станут неуверенными.

4. Боязнь риска. Поскольку руководители отвечают за работу подчиненного, они могут испытывать опасения, что делегирование задания может породить проблемы, за которые им придется отвечать.

5. Руководство обязано создать эффективный механизм контроля за результатами работы подчиненных.

Причины, по которым подчиненные избегают ответственности и блокируют процесс делегирования:

1. Подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.

2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.

3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.

4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле.

5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.

6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

### **10.5. Рекомендации руководителю по преодолению препятствий в процессе делегирования**

**Преодоление препятствий.** Психологические проблемы самые трудные, чтобы их разрешить, как руководители, так и подчиненные должны внимательно присмотреться к себе, осознать свои страхи и подняться над ними. Следует помнить, что руководитель, который не может научиться эффективно делегировать полномочия, ставит предел для собственной карьеры.

Что руководители могут сделать для улучшения своей работы и устранения причин отказа от дополнительной ответственности:

1. Создать систему контроля, чтобы обезопасить себя при делегировании больших полномочий подчиненным.

2. Они могут повысить квалификацию в области лидерства и оказания влияния.

3. Оказать им больше доверия, чтобы снять неуверенность в себе.

4. Не следует во весь голос критиковать подчиненного.

5. Понятно излагать подчиненным их обязанности, задачи и пределы полномочий.

6. Соблюдать принцип соответствия между полномочиями и ответственностью подчиненного.

7. Применять системы стимулирования.

## ТЕМА 11. ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

В широком смысле задача менеджеров при этом состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. «Наилучшая» структура – это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

### 11.1. Проектирование организационной структуры.

#### Этапы

**Планирование и организационное проектирование.** Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации. Считается, что **выбор общей структуры организации – это решение, относящееся к стратегическому планированию**, поскольку оно определяет то, как организация будет направлять усилия на достижение своих основных целей.

#### Этапы организационного проектирования

Согласно классической теории организации, с выводами которой по данному вопросу согласно большинство менеджеров, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Нет ничего удивительного, что последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи – подобно тому, как в планировании сначала формулируются общие задачи, – а потом составить конкретные правила.

Таким образом необходимо:

1. Осуществить деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решить, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие – штабными.

2. Установить соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. Определить должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций и поручить их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Важно понимать, что появившаяся в итоге разработки организационная структура – это не застывшая форма, подобная каркасу здания. Поскольку организационные структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре. И в самом деле, в действующих организациях к процессу изменения организационной структуры следует относиться как к реорганизации, т. к. этот процесс, как и все функции организации, бесконечен. В настоящее время успешно функционирующие организации регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как этого требуют внешние условия. Требования внешней среды, в свою очередь, определяются в ходе планирования и контроля.

## **11.2. Виды организационных структур**

### **11.2.1. Бюрократическая (механическая) структура**

Бюрократическая структура управления – первая систематически разработанная модель организационной структуры. Слово «*бюрократия*» обычно вызывает в памяти картины канцелярской волокиты, плохой работы, бесполезной деятельности, многочасовых ожиданий для получения справок и форм, которые уже отменены, и попыток борьбы с муниципалитетом. Все это действительно бывает. Однако первопричиной всех этих негативных явлений является не бюрократия как таковая, а недостатки в реализации правил работы и целей организации, обычные трудности, связанные с размером организации, поведением сотрудников, несоответствующим правилам и задачам организации.

#### **Характеристики рациональной бюрократии**

1. Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.
2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
3. Наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.

4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности.

5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Таким образом, бюрократическая организационная структура характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, и подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам.

Бюрократию часто называют также классической или традиционной организационной структурой. Большинство современных организаций представляют собой варианты бюрократии. Причина столь длительного и широкомасштабного использования бюрократической структуры состоит в том, что ее характеристики еще достаточно хорошо подходят для большинства промышленных фирм, организаций сферы услуг и всех видов государственных учреждений. Объективность принимаемых решений позволяет эффективно управляемой бюрократии адаптироваться к происходящим изменениям.

#### **Отрицательные характеристики бюрократии:**

– преувеличение значения правил, процедур и норм во взаимодействии с клиентами и общественностью, что приводит к утрате гибкости поведения организации по отношению к ним;

– строгое соблюдение установленных правил может порождать проблемы во взаимодействии, обмене информации и координации различных частей организации;

– отсутствие способности спонтанно и по-новому реагировать на изменение окружающей среды;

– неспособность организации быстро вводить новые элементы в процесс своей деятельности.

Для того, чтобы учесть и отразить все эти различия в задачах, стратегических и оперативных планах организации, руководители используют различные системы **департаментализации**. Это понятие означает процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами. Ниже мы приведем наиболее широко используемые системы департаментализации. Начнем с функциональной структуры организации первоначального и простейшего варианта бюрократической модели.

### **11.2.1.1. Функциональная организационная структура**

Функциональная департаментализация – это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко

определенную, конкретную задачу и обязанности. В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. Поскольку при функциональной департаментализации организация делится на блоки, имеющие четко очерченные задачи, то в компаниях обрабатывающей промышленности это – разделение по технологиям массового производства.

Традиционные функциональные блоки компании – отделы производства, маркетинга и финансов – это широкие области деятельности или функции, которые имеются в каждой компании для обеспечения достижения целей организации. Однако конкретные названия таких отделов могут варьироваться, и традиционные обозначения не дают точного описания важнейших функций некоторых направлений предпринимательской деятельности, особенно в сфере услуг. Так, например, гражданская авиация – это сфера услуг, в которой ничего не производится. Поэтому в авиакомпании функциональные отделы обычно называются отделами эксплуатации, сбыта и финансов. В организациях, не связанных с бизнесом, названия функциональных отделов, пожалуй, даже еще разнообразнее. В армии, например, есть пехотные, артиллерийские и бронетанковые подразделения. В больницах есть административные и лечебные отделы.

Если размер всей организации или данного отдела велик, то основные функциональные отделы можно в свою очередь подразделить на более мелкие функциональные подразделения. Они называются вторичными или производными. Если продолжить наш пример с авиакомпанией, то в ее эксплуатационном отделе можно выделить такие вторичные подразделения как инженерно-техническую службу, техобслуживание, наземную службу и летную службу. Основная идея здесь состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства. При этом необходимо соблюдать известную осторожность с тем, чтобы такой отдел (или подразделение) не ставили бы свои собственные цели выше общих целей всей организации.

Идея вторичных подразделений применима к любой организационной структуре. На рисунке 11.1 показана структура организации, функциональные отделы которой разбиты на вторичные подразделения.



Рисунок 11.1. Блок-схема организационной структуры фирмы

Преимущества и недостатки функциональной структуры показаны в табл. 11.1. Имеющийся опыт говорит о том, что функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач.

Таблица 11.1 – Преимущества и недостатки функциональной структуры организации

| Преимущества   |
|--|
| 1. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию.<br>2. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях.<br>3. Улучшает координацию в функциональных областях.  |
| Недостатки   |
| 1. Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями.<br>2. В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной. |

Примерами такого рода могут служить фирмы, действующие в металлургической и резинотехнической промышленности, а также в отраслях промышленности, производящих сырьевые материалы. Функциональная структура не подходит для организаций с широкой

номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.

### **11.2.1.2. Дивизиональная структура**

Когда функциональная структура не устраивает руководителей организации и чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размером фирмы, диверсификацией (расширение производства, номенклатуры), технологией и изменениями внешней среды руководство прибегает к дивизиональной организационной структуре. Многие крупные фирмы распространяют свою деятельность на обширные географические территории, так что одному руководителю какой-либо функциональной области очень трудно держать под контролем всю деятельность.

Основными типами дивизиональной структуры являются:

- продуктовая структура,
- структура, ориентированная на потребителя,
- региональная структура.

#### **11.2.1.2.1. Продуктовая структура**

К продуктовой структуре прибегают в том случае, когда фирма увеличивает ассортимент производимой и реализуемой продукции. При этой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный тип продукции. Руководители вторичных функциональных служб (производственной, технической и сбыта) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту (рис. 11.2).

**Преимущества.** Организации с такой структурой способны быстрее, чем фирмы с функциональной структурой реагировать на изменение конкурентной среды, технологий и покупательского спроса, а также улучшена координация работ.

**Возможный недостаток** – это увеличение затрат в следствии дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции.





Рисунок 11.2. Продуктовая структура

#### 11.2.1.2.2. Организационная структура, ориентированная на потребителя

Некоторые организации производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая группа или рынок имеет четко определенные или специфические потребности. Если два или более таких клиентов становятся особенно важными для фирмы, она может использовать организационную структуру, ориентированную на потребителя, при которой все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (рис. 11.3). Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлетворить этих потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну их группу.



Рисунок 11.3. Организационная структура, ориентированная на потребителя

### 11.2.1.2.3. Региональная организационная структура

Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной структура организации по территориальному принципу, т.е. по месту расположения ее подразделений (рис. 11.4).

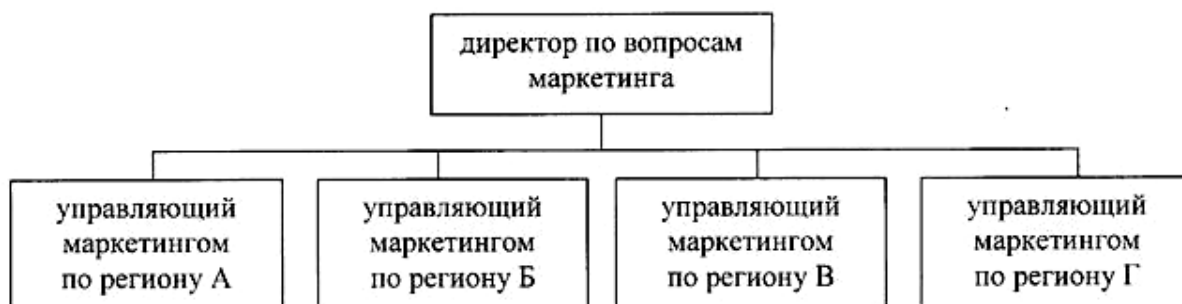


Рисунок 11.4. Региональная организационная структура

Компании, которые значительно увеличили объем продаж на зарубежных рынках, начнут изучать возможность создания в соответствующих странах своих производственных мощностей. Однако доля зарубежных продаж в общем объеме реализуемой продукции может оставаться относительно небольшой.

По мере дальнейшего роста деловой активности фирмы на международных рынках она обычно создает специальное международное отделение. При этом все функции, обеспечивающие деятельность фирмы на зарубежных рынках, концентрируются в этом подразделении. Устанавливается должность руководителя такого подразделения (обычно достаточно высокого ранга), который подчиняется президенту фирмы (рис. 11.5). Как правило такой руководитель имеет достаточно широкие

полномочия во всех функциях и видах деятельности зарубежных филиалов.



Рисунок 11.5. Дивизиональная структура

### 11.2.2. Адаптивные (органические) структуры

Начиная с 60-х годов некоторые организации столкнулись с таким положением, когда внешние условия их деятельности менялись так быстро, проекты становились настолько сложными, а технология развивалась так стремительно, что недостатки бюрократической организации управления стали перевешивать их достоинства. Поэтому были разработаны адаптивные органические структуры.

Еще одно название этих более гибких систем – органические структуры. Оно связано с их возможностями адаптироваться к изменениям в окружающей среде подобно тому, как это делают живые организмы.

**Органические или адаптивные структуры** – это не просто какая-то вариация бюрократии, каковой является дивизиональная структура. Органическая структура строится на целях и допущениях, радикально отличающихся от тех, что лежат в основе бюрократии. Бюрократические структуры они называют **механическими**.

Органические структуры действуют в организациях, которые находятся в быстроменяющейся обстановке, а механические структуры – для организаций, которые меняются довольно медленно.

Органическая и механистическая структуры представляют собой лишь две крайние точки в континууме таких форм. Реальные структуры реальных организаций лежат между ними, обладая признаками как механистических, так и органических структур в разных соотношениях. Кроме того, весьма часто бывает так, что различные подразделения внутри одной и той же организации имеют разные структуры. Так, в крупных организациях у одних подразделений может быть механистическая структура, а у других – органическая. Часто, например, руководство организации использует в производственных подразделениях механистические структуры, а в научно-исследовательских – органические.

Два основных типа органических структур, используемых сегодня, – это **проектные и матричные структуры**.

### **11.2.2.1. Проектная структура**

**Проектная структура** – это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы установленной сметы. Когда проект завершен, команда распускается. Ее члены переходят в новый проект, возвращаются к постоянной работе в своем «родном» отделе или уходят из этой организации.

Основное преимущество проектной организации в том, что она концентрирует все усилия на решении одной-единственной задачи. В то время как руководитель обычного отдела должен разрываться между несколькими проектами одновременно, руководитель проекта концентрируется исключительно на нем.

### **11.2.2.2. Матричная структура организации**

Начало применению матричной организации было положено средними по размеру авиакосмическими фирмами в 50-е и 60-е годы XX столетия.

В матричной организации члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно (рис. 11.6). Руководитель проекта обладает так называемыми проектными полномочиями.



Рисунок 11.6. Матричная структура авиакосмического отделения фирмы «Юниверсал Продактс»

Руководители проектов в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того, чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта, особенно за составление графика. Руководитель проверяет ход выполнения проекта, чтобы убедиться, что соблюдены запланированные затраты по проекту, его количественные, качественные и временные показатели. Руководители функциональных отделов делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, как и где должна быть сделана та или иная работа. Руководство функциональных отделов контролирует также ход выполнения задач.

Основной недостаток матричной структуры – ее сложность. Много проблем возникает из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что подрывает принцип единоначалия, борьбу за власть, имеется неприспособленность к неблагоприятным экономическим условиям, конформизм в принятии групповых решений, чрезмерные накладные расходы.

Несмотря на все эти возможные сложности, матричная организация стала использоваться во многих отраслях промышленности: химической, банковском деле и страховании, электронике и производстве вычислительной техники. Различные варианты матричной организации используются также в больницах, банках, правительственных учреждениях, профессиональных организациях.

Матричная структура (если использовать ее эффективно) дает организации возможность получать некоторые преимущества, присущие как функциональным так и дивизиональным структурам.

Достоинства ее в том, что она гибче, чем функциональная структура, где сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными отделами. А в матричной организации сотрудники набираются из различных функциональных отделов для работы в конкретном проекте и по мере появления новых проектов трудовые ресурсы могут быть перераспределены. Руководитель проекта успешно может координировать все работы функциональных отделов.

Еще один подход к созданию адаптивных организационных структур связан с появлением **организации типа конгломерата**.

В одном отделении фирмы может использоваться продуктовая структура, в другом – функциональная структура, а в третьем – проектная или матричная организация.

Руководство высшего звена корпорации отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, а также, за координацию и контроль действий в рамках всей организации. Эту центральную группу окружает ряд фирм, которые, как правило, являются либо независимыми экономическими единицами, либо фактически независимыми фирмами. Эти фирмы почти полностью автономны в отношении оперативных решений. Они подчинены основной компании, в основном, в вопросах финансов.

Организации такого типа очень быстро могут сворачивать и разворачивать деловую активность в различных областях с минимальным нарушением сложившихся связей. Между отдельными фирмами, входящими в состав конгломерата, почти не существует взаимозависимости в отличие от типичной департаментализации.

Конгломерат, наоборот, может продать любую фирму, входящую в его состав, из-за ее неудовлетворительной деятельности и купить фирму, отличающуюся хорошими экономическими перспективами, и все эти изменения вряд ли даже будут замечены другими подразделениями конгломерата. Эти возможности сделали конгломераты очень популярными среди предпринимателей в наукоемких отраслях, где нужно быстро переходить к новым видам продукции и столь же быстро прекращать выпуск устаревших.

### 11.2.2.3. Современные структуры

**Сетевые структуры.** Матричная и дивизиональная структуры относятся к органическому типу структур, предоставляющие большую свободу руководителям подразделений по принятию управленческих решений. Также к органическим/адаптивным структурам относятся и

сетевые структуры управления. Сетевая структура управления характерна для предпринимательских объединений, в состав которых входят самостоятельные юридические лица. Основой объединения в сетевых структурах является договор франчайзинга, объектом которого является комплекс благ, состоящий из прав пользования брендом и бизнес-моделью франчайзера, а также иных благ, необходимых для создания и ведения бизнеса. В качестве франшизы могут выступать методы ведения бизнеса, товарный знак, технология со взаимными обязательствами и льготами между передающей (франчайзер) и получающей (франчайзи) сторонами, предоставляемые за плату и оформленные в соответствии с законом об охране интеллектуальной собственности. Сетевые структуры управления используются в различных сферах деятельности: гостиничный бизнес, медицина, торговля. Сетевая структура управления возникла в 80-х годах прошлого века в рамках общих тенденций гибкости и дезинтеграции. Вместо отношений подчиненности в такой структуре действуют рыночные связи, вместо цепи команд – цепь контрактов и заказов на продукцию; вместо иерархии – сеть сотрудничающих производственных единиц, координируемых рыночными механизмами. Каждый участник сети независим, отношения между ними добровольны. Получение конкурентных отношений достигается за счет предоставления широкой предпринимательской свободы. Сетевая структура – это гибридное решение, объединяющее преимущества дивизиональной (адаптивность) и матричной (единое управление по основным функциям) структур. Обязательное условие сети – централизованное руководство, централизованные функциональные подразделения по ключевым вопросам деятельности. Причинами возникновения сетевых структур стали: глобализация рынков, быстрота технологических изменений. К преимуществам сетевых структур можно отнести: гибкость, снижение издержек организации и функционирования, эффективное межфирменное взаимодействие, наличие свободы и демократии в выборе отношений. Пример сетевых структур бизнеса представлен на рисунке 11.7.

Как правило, на этапе зарождения осуществляется единоличное руководство инициатором создания компании. По мере роста производства и объемов возникает потребность делегировать свои полномочия помощникам, передавая им полномочия полностью либо по функциональному признаку. Увеличение масштабов деятельности, расширение рынка сбыта продукции объективно обуславливают изменения организационной структуры, включение новых исполнителей, выполняющих определенные функциональные обязанности и отвечающие за конкретные участки работ. Таким образом, формируются функциональные структуры.



Рисунок 11.7. Сетевые структуры

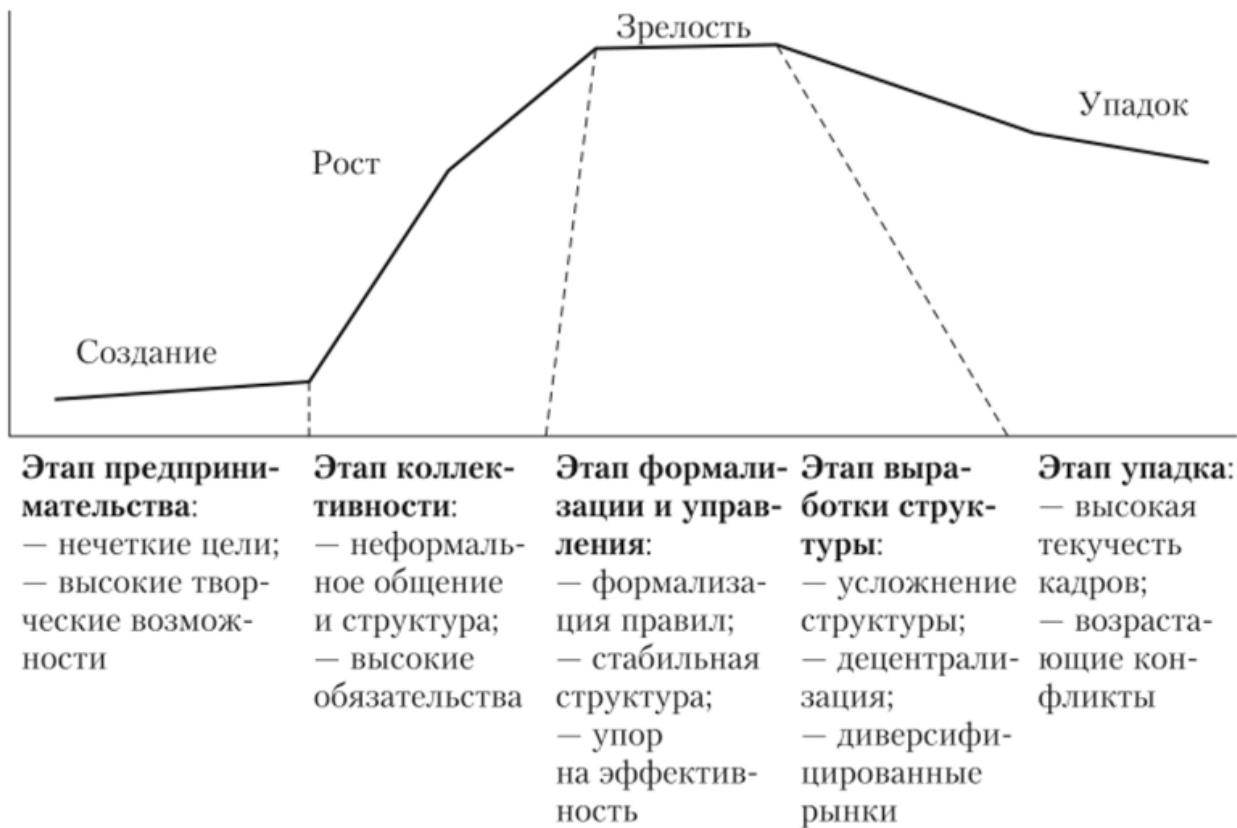


Рисунок 11.8. Этапы жизненного цикла и соответствующие им организационные структуры



Любая функциональная структура в обязательном порядке предусматривает наличие верхнего уровня управления – лица, передающего ту ли иную функцию для исполнения и контролирующего его исполнение. Таким образом, формируется линейно-функциональная структура. Диверсификация бизнеса, формирование предпринимательских объединений, для которых характерны многочисленные и сложные связи между исполнителями, а также необходимость предоставления достаточного уровня свободы в принятии решений, вызывают потребность перехода на дивизиональные, матричные, процессные и проектные структуры управления (рисунок 11.8).

### 11.3. Централизованные и децентрализованные организации

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются **централизованными**. **Децентрализованные организации** – это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

**Степень централизации.** На практике, однако, не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. Любая организация может быть названа централизованной или децентрализованной лишь в сравнении с другими организациями или в сравнении с собой же, но в другие периоды.

Понять, насколько данная организация централизована в сравнении с другими, можно определив следующие ее характеристики:

1. Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем большая степень децентрализации;

2. Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов или направлением деятельности организации в новое русло;

3. Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация, по-видимому, децентрализованная;

4. Количество контроля за работой подчиненных. В сильно децентрализованной организации руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя

из предположения, что все эти решения правильные. Оценка действий руководства делается на основании суммарных достигнутых результатов, в особенности, уровня прибыльности и роста организации.

По мнению Питера Друкера – «основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд».

#### **Преимущества централизации:**

1. Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.

2. Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.

3. Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

#### **Преимущества децентрализации:**

1. Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.

2. Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.

3. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией. При децентрализованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю совсем небольшим, и он может полностью понимать его функционирование, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения. Такой руководитель может испытывать такой же энтузиазм в своем подразделении, как независимый предприниматель во всем своем бизнесе.

4. Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей. При этом предполагается, что талантливыми руководителями не рождаются, а становятся в процессе приобретения опыта. Поскольку при этом сроки продвижения от рядовых до высших должностей становятся короче, децентрализация способствует тому, что честолюбивый и напористый молодой руководитель остается в фирме и растет вместе с ней.

**Интеграция** – это процесс достижения единства усилий всех подсистем (подразделений) организации для реализации ее задач и целей

Современные организации делятся на подразделения по видам специализации. Подобная специализация в рамках организационной структуры резко увеличивает потенциальную эффективность организации. Однако для того, чтобы реализовать этот потенциал, руководству необходимо ввести в организационную структуру механизм координации и интеграции всех этих подразделений.

## ТЕМА 12. КОНТРОЛЬ

### 12.1. Сущность и смысл контроля

Руководству не всегда удается должным образом мотивировать людей на достижение поставленных целей. Меняются условия окружающей среды, и организация должна соответственно к ним адаптироваться. Как же руководству организации удастся, в конце концов, определить, достигло ли оно своих целей, как оно обнаруживает собственные ошибки и ошибки персонала и как оно определяет, когда организации должны начинать процесс адаптации. Ответ прост. Все это достигается с помощью контроля.

Слово «контроль» как и слово «власть» рождает, прежде всего, отрицательные эмоции. Для многих людей контроль означает ограничение (как цепь для собаки), принуждение, отсутствие самостоятельности и т.п.

Если спросить, что же означает контроль для менеджера, то чаще всего люди ответят вам, – это то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках.

**Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей, проверка.**

Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию.

Функция контроля – это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Вот что написано в мудрой китайской книге «И Цзинь» («Книге перемен») еще три тысячи лет назад, задолго до того, как возникли первые идеи науки управления:

«Когда умный человек видит, почему он добился успеха, он делает так снова.

Когда же он видит свои ошибки, он не повторяет их».

**Широта контроля.** Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация безусловно обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть

всеобъемлющим. Контроль не может оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей.

## 12.2. Виды контроля

Контроль есть фундаментальнейший элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля.

Это обстоятельство станет вам более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным.

Модель «Организация как открытая система» позволяет представить виды контроля схематично (рис. 12.1).

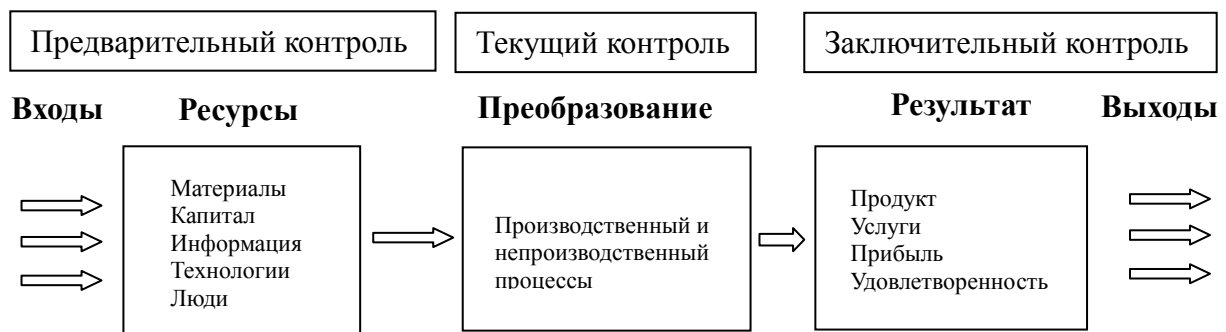


Рисунок 12.1. Модель «организация как открытая система» с видами контроля

**Предварительный контроль – это контроль до фактического начала работ.**

Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения.

Если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

**Человеческие ресурсы.** Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно также путем установления справедливых размеров выплат и компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом.

**Материальные ресурсы.** Очевидно, что сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Один из способов предварительного контроля в этой области состоит в выборе такого поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

**Финансовые ресурсы.** Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

**Текущий контроль – это контроль в период работы.** Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволяют исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль, аппарату управления необходима **обратная связь**.

Обратная связь – это 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 множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.

**Заключительный контроль.** При текущем контроле используется обратная связь в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это потребует слишком больших затрат. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, по мнению профессора Уильяма Ньюмена, специализирующегося по вопросам управления, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что **заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем.** Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. **Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем.** Вторая функция **заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации.** Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно. По словам Ньюмена, измерять результативность и давать соответствующие вознаграждения необходимо «для того, чтобы сформулировать будущие ожидания о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением».

В следующем параграфе, где процесс контроля будет рассмотрен подробно, мы увидим, что контроль не только позволяет выявлять проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогает руководству решить, когда нужно вносить радикальные изменения в деятельность организации.

### **12.3. Процесс контроля**

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

#### **1 этап – Установление стандартов**

Стандарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Примеры целей, которые можно использовать в качестве стандартов контроля: получить прибыль в размере 1 млн долл. в 2027 г. или уменьшить количество, воздерживающихся от голосования на 3%.

#### **2 этап – Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами**

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он или она принимают и еще одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой, второй стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

**Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения.** Показатель результативности дает четкую и ясную цель для направления усилий членов организации. Однако, за исключением ряда специальных



случаев, организациям редко бывает необходимо не отклоняться от поставленной цели. Определение масштаба допустимых отклонений – вопрос кардинально важный. Если взят слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но, если масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации и будет скорее препятствовать, чем помогать достижению целей организации.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. 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. В коммерческой организации, если прибыль, возникающая при осуществлении контроля, меньше затрат на него, то такой контроль неэкономичен и непродуктивен. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Часто этот метод называется принципом исключения, и состоит он в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Развивая этот принцип, отметим, что те действия, которые изначально имеют совершенно тривиальный характер, не следует даже и измерять.

**Измерение результатов.** Это самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Вначале необходимо выбрать единицу измерения, причем такую, которую можно преобразовать в те единицы в которых выражен стандарт. Так, если установленный стандарт – это прибыль, то измерение следует вести в долларах (рублях) или процентах, в зависимости от формы выражения стандарта. Если контролируется неучастие в голосовании или увольнение с работы, то измерение должно вестись в процентах. В качестве общего правила можно отметить, что стандарт в специфической форме предопределяет те величины, которые впоследствии должны быть измерены.

Большинство организаций не слишком часто проводят аудиторские проверки и инвентаризацию материальных запасов. Если изготовитель будет каждый день пересчитывать запасы материалов, он будет точно знать, например, сколько он теряет из-за воровства.

**Передача и распространение информации.** Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия.

**Оценка информации о результатах.** Заключительная стадия этапа сопоставления результатов выражается в оценке информации о полученных результатах. Менеджер должен решить, та ли информация получена, и важна ли она. Важная информация – это такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.

### **3 этап – Действия**

После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

**Ничего не предпринимать.** Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать.

**Устранить отклонения.** Стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Это сопряжено с необходимостью эффективной процедуры принятия решений. Поскольку, однако, большая часть работы в организации является результатом объединенных усилий групп людей, то абсолютно точно определить корни той или иной проблемы не всегда представляется возможным. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

**Пересмотр стандартов.** Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы – это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

Часто случается так, что система контроля указывает на необходимость пересмотра планов. Если, например, почти все коммивояжеры превышают свои квоты на 50%, то, видимо, это – слишком низкая квота, и она не может служить стандартом приемлемой результативности. Успешно действующие организации зачастую вынуждены пересматривать свои стандарты в сторону повышения. Кроме того, временами оказывается, хотя это и не должно происходить слишком часто, – что планы составлены чересчур оптимистично. Поэтому стандарты подчас надо пересматривать и в сторону понижения. Стандарты,

требования которых выполнить очень трудно, фактически, делают тщетными стремления рабочих и менеджеров достичь сформулированных целей и сводят на нет всю мотивацию. Как и в случае с корректирующими действиями различного типа, необходимость радикального пересмотра стандартов (в сторону повышения или понижения) может служить симптомом проблем, возникших либо в процессе собственно контроля, либо в процессе планирования. На рис. 12.2 дана полная модель процесса контроля.

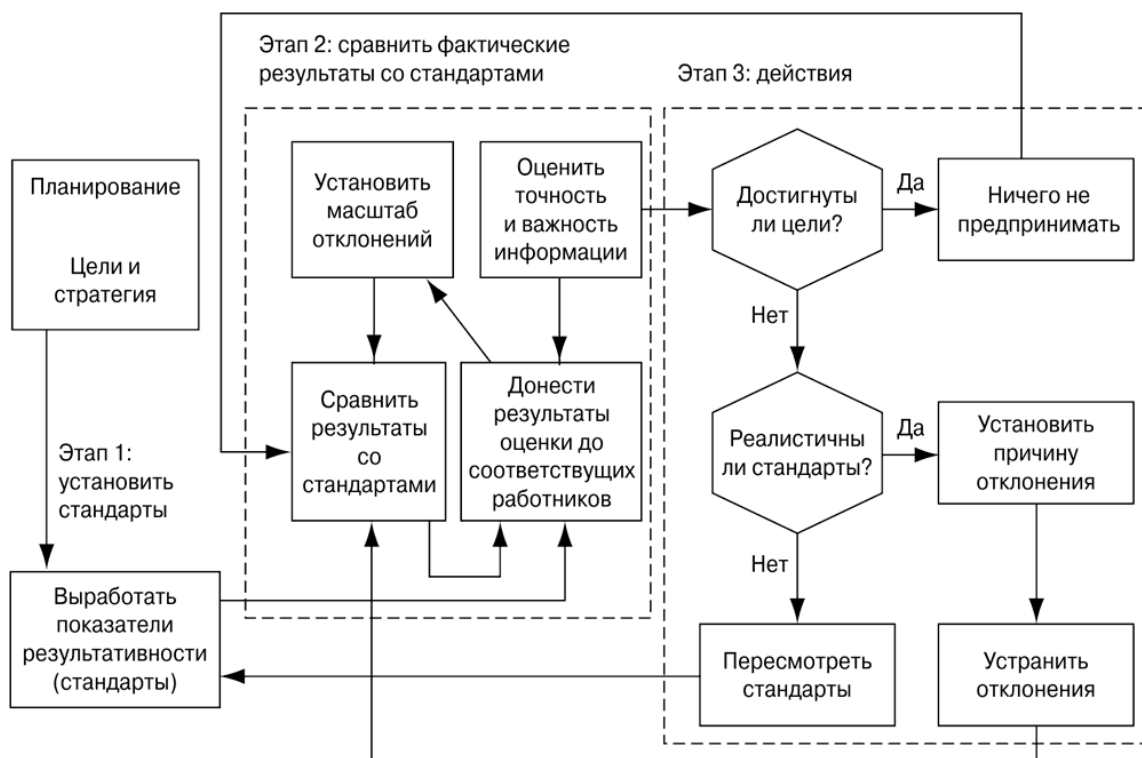


Рисунок 12.2. Модель процесса контроля

## 12.4. Рекомендации по проведению эффективного контроля

**1. Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками.** Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно достаточно полно и объективно отражают их работу. Кроме того, они должны понимать, чем и как они помогают своей организации в достижении ее интегральных целей. Если же сотрудники видят, что установленные стандарты контроля не полны и не объективны или же попросту «ловят блох», то они могут игнорировать их и сознательно нарушать или же будут испытывать усталость и разочарование.

Менеджеры должны также стремиться к тому, чтобы установленные ими стандарты были бы искренне восприняты и одобрены теми людьми, чью деятельность они будут определять. Как мы уже отмечали, некоторые авторы считают, что для повышения приемлемости стандартов необходимо, чтобы работники сами принимали участие в их разработке. В одной из работ было показано, что реальное участие сотрудников в выработке решений и формировании целей на этапе разработки бюджета привело к значительно более интенсивному их вовлечению в работу организации по достижению ее целей. Мы опишем конкретные методы привлечения сотрудников к разработке стандартов, когда будем рассматривать программно-целевое управление и разработку бюджета с нулевой базой.

**2. Устанавливайте двустороннее общение.** Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это. Профессор Ньюмен считает, что любой руководитель, осуществляющий контроль в организации, – от президента до бригадира – должен откровенно обсудить со своими подчиненными, какие значения ожидаемых результатов будут применяться в качестве стандартов в каждой области контроля. Подобное общение должно увеличивать вероятность того, что работники точно поймут истинную цель контроля и помогут установить скрытые упущения в системе контроля, неочевидные для ее создателей из высшего руководства фирмы.

**3. Избегайте чрезмерного контроля.** Руководство не должно перегружать своих подчиненных многочисленными формами контроля, иначе это будет поглощать все их внимание и приведет к полному беспорядку и краху. Основной вопрос, который надо задавать при введении того или иного типа контроля, следующий: «Необходимо ли это для того, чтобы предотвратить или предупредить значительные отклонения от желаемых результатов?» Кроме того, контролеры-руководители не должны проверять работу чаще и тщательнее, чем это необходимо. Иначе, по понятным причинам, это может просто раздражать.

**4. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты.** При разработке мер контроля важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт часто создает мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего же ждет от них организация. Однако согласно мотивационной теории ожидания, можно мотивировать людей на работу для достижения только тех целей, которые они склонны считать реальными. Таким образом, если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы работников. Аналогично, если стандарт установлен на столь низком уровне, что достичь его не составляет никакого труда, это обстоятельство может

оказывать демотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов. Хороший менеджер чувствует разницу в потребностях и возможностях подчиненных и устанавливает стандарты с учетом этих различий.

**5. Вознаграждайте за достижение стандарта.** Если руководство организации хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, оно должно справедливо вознаграждать их за достижение установленных стандартов результативности. Согласно теории ожидания существует четкая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если работники не ощущают такой связи или чувствуют, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть.

## 12.5. Характеристика эффективного контроля

Поведение людей, естественно, не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т. е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

**Стратегическая направленность контроля.** Для того чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, т. е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их.

**Ориентация на результаты.** Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией.

**Соответствие делу.** Контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию.

**Своевременность контроля.** Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

**Гибкость контроля.** Если нечто непредвиденное можно спрогнозировать, то контроль становится ненужным. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспособляться к происходящим изменениям.

**Простота контроля.** Как правило, наиболее эффективный контроль – это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он

предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней не понимают и не поддерживают ее, – такая система контроля не может быть эффективной. Избыточная сложность ведет к беспорядку, являющемуся синонимом потери контроля над ситуацией. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

**Экономичность контроля.** Никогда не следует забывать, что все затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению ее преимуществ и доходов. Затраты средств должны приближать организацию к поставленным целям. Таким образом, если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль. Вообще, поскольку в контроле скрыто много побочных затрат, таких как затраты рабочего времени и отвлечение ресурсов, которые могли бы быть затрачены на решение других задач, то для того, чтобы контроль был экономически оправдан, отношение затрат к возможной прибыли у него должно быть довольно низким.

**Контроль на международном уровне.** Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. Поскольку при выходе на международный уровень количество целей в предпринимательской деятельности значительно увеличивается, то контроль в этом случае осуществлять труднее. Менеджеры должны не только устанавливать стандарты, измерять результативность и предпринимать корректирующие действия для своего бизнеса внутри страны, но и осуществлять аналогичные операции, для своего международного бизнеса. Очевидно, что чем более глобален их бизнес, тем труднее осуществлять функцию контроля.

Дополнительный фактор, осложняющий ситуацию с контролем, связан с возможными коммуникационными проблемами, возникающими между центральной штаб-квартирой корпорации и ее филиалами и дочерними фирмами. Подобные проблемы могут возникать из-за географической удаленности, языковых и культурных барьеров.

## **12.6. Информационно-управляющие системы в планировании и контроле**

Среди функций управления наиболее явно взаимосвязаны между собой функции планирования и контроля. Как было отмечено выше,

многие действия по планированию проводятся так, чтобы было легче осуществлять контроль в будущем. И для планирования, и для контроля необходима своевременная, конкретная, точная информация, эффективная по отношению к затратам на ее получение. Для этого необходимо использовать информационные системы.

Термин информационная система в современной практике употребляется в двух трактовках. В первом случае – это комплексное понятие, характеризующее совокупность информации, информационных ресурсов, информационных технологий, а также персонала: пользователей (к примеру, бухгалтер, маркетолог, кладовщик и др.) и профессионалов (системный администратор, программист и т. п.), работающих и поддерживающих информационные системы. То есть все элементы, участвующие в создании, обработке, использовании, передаче информации и информационных ресурсов.

Во втором – под «информационной системой» подразумевают некоторую программу или приложение.

Все программы в компании делятся на две большие категории: инфраструктурные приложения и бизнес-приложения.

Инфраструктурные приложения. Инфраструктурные приложения предназначены для того, чтобы обеспечить и поддержать работу бизнес-приложений. К инфраструктурным приложениям относятся: Языки программирования и системы разработки приложений. Их назначение заключается в том, чтобы при необходимости создать новое бизнес-приложение, то есть создать программу, выполняющую необходимую задачу пользователя. Предположим, в компании есть система электронного документооборота и система управления кадрами. Для того чтобы данные попадали из одной системы в другую, необходимо создать программу, которая позволит это делать.

Системы управления базами данных и хранилища данных предназначены для организации и хранения различных данных компании.

Системы бизнес-анализа (Business Intelligence – BI). В данную группу входит программное обеспечение, предоставляющее методы анализа, оценки, поиска, прогнозирования, оптимизации, пригодные для применения в самых различных областях.

Программное обеспечение для управления корпоративной сетью и системами. Так же как и любому компьютеру для работы нужна операционная система, корпоративным сетям необходима система, управляющая их работой. Программное обеспечение по безопасности компании включает как простейшие антивирусные пакеты, так и сложные корпоративные системы информационной безопасности.

Бизнес-приложения. Бизнес-приложения, в свою очередь, направлены на решение уже конкретных задач бизнес-пользователей. Например, менеджеров отдела снабжения, бухгалтеров, маркетологов, инженеров.

Выделим некоторые группы бизнес-приложений:

Управление ресурсами предприятия (Enterprise Resource Planning – ERP). Основными функциями подобных систем являются: оперативный контроль и регулирование, оперативный учет и анализ, перспективное и оперативное планирование, бухгалтерский учет, управление сбытом, снабжением и другие экономические и организационные задачи.

Управление взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management – CRM). Эта группа систем направлена на автоматизацию маркетинга, деятельности торговых представителей, службы поддержки и обслуживания клиентов, организацию центров обработки вызовов и контакт-центров, техническую поддержку клиентов.

Управление логистической сетью (Supply Chain Management – SCM). Данные системы направлены на синхронизацию спроса и предложения, осуществляемую с минимальными затратами. Основными функциями БСМ являются: управление складами, управление поставками (транспорт, организация торговых площадок).

Программное обеспечение для проектирования и дизайна (системы автоматизации инженерных разработок CAE – Computer Aided Engeneering, системы управления разработкой продукта PDM – Product Design Management, системы компьютерной поддержки дизайна CAD – Computer Aided Design). Предназначены для автоматизации функций инженеров-проектировщиков, конструкторов, архитекторов, дизайнеров, а также руководителей конструкторских подразделений при создании новой техники или технологии. Основными функциями подобных систем являются: инженерные расчеты, создание графической документации (чертежей, схем, планов), создание проектной документации, моделирование проектируемых объектов.

**Необходимость в формальной информационной системе.** Большая часть информации, на основании которой ежедневно принимаются решения, получается неформальным путем. Управляющий общается с подчиненными, разговаривает с коллегами и клиентами, читает газеты и деловые периодические издания. Из этих источников он узнает много полезного, но этой информации далеко не достаточно для принятия решений по управлению делами даже маленькой организации. Количество информации, появляющейся в результате деятельности некоторой организации и имеющей влияние на успех ведения дел, а также скорость, с которой эта информация изменяется, делает необходимым для руководства применение формальных методов сбора и обработки информации.



Количество информации и возникающие при управлении проблемы заметно увеличиваются с ростом размеров организации. Однако даже относительно маленькая организация должна перерабатывать гораздо больший объем информации, чем это обычно кажется.

То множество конкретных видов деятельности, о которых необходима информация, является лишь верхушкой айсберга. В большинстве случаев здесь проблем не возникает. Настоящие трудности появляются при необходимости следить за изменениями ситуации. Ресурсы любой организации постоянно находятся в состоянии движения. В любой момент времени в наличии имеется большее или меньшее количество товарных запасов, наличных денег, приходных и расходных счетов. Организация увольняет работников и нанимает новых. Освоение новой технологии может привести к изменению скорости, с которой потребляется сырье и выпускается готовая продукция. Если и внешняя среда изменчива, то жизненно важные для организации события могут происходить с ошеломляющей скоростью. И если администрация вовремя не будет получать информацию об этих изменениях, последствия могут быть просто губительными.

Справиться с этим потоком информации так, чтобы администрация могла принимать эффективные решения и успешно вести дела организации, – в этом и состоит цель информационно-управляющей системы, сокращенно ИУС.

ИУС должна выдавать информацию о прошлом, настоящем и предполагаемом будущем. Она должна отслеживать все относящиеся к делу события внутри организации и вне ее. Общей целью ИУС является облегчение эффективного выполнения функций планирования, контроля и производственной деятельности. Самой важной ее задачей является выдача нужной информации нужным людям в нужное время.

Чтобы понять, что такое ИУС, нужно знать, чем она не является. Начнем с того, что ИУС не является единственной всеобъемлющей интегрированной системой для удовлетворения всех потребностей администрации в информации. Поскольку может возникнуть желание получить систему такого характера, нужно оговориться, что из-за больших сложностей в реальных организациях вероятность создания ее мала. ИУС некой организации скорее состоит из ряда информационных систем, каждая из которых служит для принятия решений в некоторой конкретной области.

Вторая неверная посылка состоит в том, что ИУС неизменно предполагает применение компьютеров. Действительно, последние достижения в области технологии обработки данных внесли огромный вклад в создание информационно-управляющих систем. Некоторые типы ИУС были бы невозможны без той скорости и точности обработки данных,

которые дают компьютеры. Однако цели управления требовали и информации, и системы для ее получения задолго до изобретения компьютеров.

**Компьютерная революция и ИУС.** Компьютерная революция привела к существенным изменениям в обработке информации в организациях. Два наиболее широко применяемых в управлении инструмента это электронная обработка данных и информационно-управляющие системы.

Широкое распространение компьютеров в организациях позволит управляющим всех уровней использовать в своей деятельности большие объемы информации. Например, управляющий местного супермаркета может получать ежедневную, еженедельную, ежеквартальную или годовую информацию о том, какие виды товаров продаются, по какой цене, в каких количествах, что нужно перезаказать, каковы текущие затраты и доходы, какими они могут быть в следующем году и т. д. Часть этой информации получается автоматически, когда контролер с помощью компьютеризованного кассового аппарата считывает записанную на упаковке шифрованную информацию о товаре. До внедрения ИУС такого типа время и количество информации, необходимые для проведения подобного анализа, достигали астрономических величин.

Для целей контроля любого типа компьютеры могут давать управляющим информацию, которая помогает им сравнить плановые и фактические результаты, рано обнаруживать расхождения в них и вносить коррективы для разрешения возникших проблем. Однако, как и все инструменты управления, компьютеризированные информационные системы работают так, как они спроектированы, и не могут оказаться лучше. Далее будут рассмотрены вопросы проектирования ИУС и способы повышения их эффективности.

### **Проектирование ИУС**

ИУС и управленческая деятельность. Изучая различия в информационных потребностях управляющих, Роберт Н. Энтони разделил виды управленческой деятельности на три категории.

1. Стратегическое планирование – «процесс принятия решений относительно целей организации, изменения этих целей, использования ресурсов для достижения этих целей и относительно стратегий, обуславливающих получение, использование и размещение этих ресурсов».

2. Управленческий контроль – «процесс, посредством которого управляющие обеспечивают получение ресурсов и их эффективное использование для достижения общих целей организации».

3. Оперативный контроль – «процесс обеспечения эффективного и квалифицированного выполнения конкретных задач».

## 2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Практическое задание по теме 1

#### «Сущность менеджмента и содержание понятия «менеджмент»

##### *Вопросы для собеседования*

1. Управленческие функции: определение управления.
2. Закономерности управления различными системами.
3. Общие характеристики организаций.
4. Уровни управления.
5. Внешняя среда организации.
6. Внутренняя среда организации.
7. Структура организации.
8. Задачи внутренней среды.
9. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации.
10. Методологические основы менеджмента.
11. Цель и задачи менеджмента.
12. Основные функции менеджмента.
13. Изложите основные принципы процесса управления.
14. Дайте определение «внешней среде» организации.
15. В чем заключается взаимосвязь между организацией и внешней средой?

##### *Тесты*

1. Менеджмент – это:
  - а) функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных ситуациях;
  - б) администрирование, принуждение;
  - в) профессиональный вид деятельности, направленный на достижение намеченных целей путем рационального использования трудовых и материальных ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.
2. Какой этап не входит в петлю качества:
  - а) проектирование и разработка продукции;
  - б) контроль;
  - в) организация;
  - г) реализация.
3. Цель менеджмента – это:
  - а) производство товаров и услуг с учетом спроса потребителей на основе существующих материальных, финансовых и человеческих ресурсов, обеспечения рентабельности предприятия, его стабильное положение на рынке;

б) обеспечение прибыльности, доходности деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективного использования кадрового потенциала, при одновременном повышении квалификации, творческой активности каждого работника;

в) обеспечить внутрифирменные коммуникации и взаимосвязь фирмы с внешней средой.

4. Производство товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечения рентабельности деятельности его стабильного положения на рынке – это:

- а) цель менеджмента;
- б) задача менеджмента;
- в) функция менеджмента.

5. В теории менеджмента к функциям управления относятся:

- а) контроль;
- б) финансовый менеджмент;
- в) маркетинг.

6. Какая функция менеджмента приведена ниже: «Предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей»?

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

7. Мотивация базируется на:

- а) потребностях и самовыражении;
- б) потребностях и вознаграждениях;
- в) вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
- г) удовлетворении всех людей.

## Кейс-задания (ситуационный практикум)

### Кейс 1

*Творческий подход к решению проблем.*

#### **Опросный лист «Насколько я креативен»**

Обведите 10 слов, которые лучше всего вас характеризуют.

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Энергичный</li><li>• Настойчивый</li><li>• Эгоистичный</li><li>• Умеющий убеждать</li><li>• Изобретательный</li><li>• Независимый</li><li>• Неофициальный</li><li>• Преданный</li><li>• Тактичный</li><li>• Закомплексованный</li><li>• Чувствительный</li><li>• Практичный</li><li>• Сдержанный</li><li>• Готовый помочь</li><li>• Добродушный</li><li>• Имеющий хорошую репутацию</li><li>• Динамичный</li><li>• Эффективный</li><li>• Тщательный</li><li>• Внимательный</li><li>• Осторожный</li><li>• Решительный</li><li>• Действующий исходя из фактов</li><li>• Полный энтузиазма</li><li>• Бдительный</li><li>• Безукоризненный</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Восприимчивый</li><li>• Импульсивный</li><li>• Вовлеченный</li><li>• Беспокойный</li><li>• Стильный</li><li>• Раб привычки</li><li>• Предсказуемый</li><li>• Широких взглядов</li><li>• Новаторский</li><li>• Любопытный</li><li>• Решительный</li><li>• Быстро реагирующий</li><li>• Непреклонный</li><li>• Гибкий</li><li>• Застенчивый</li><li>• Уверенный в себе</li><li>• Находчивый</li><li>• Официальный</li><li>• Думающий о последствиях</li><li>• Уравновешенный</li><li>• Организованный</li><li>• Ясно мыслящий</li><li>• Требовательный к себе</li><li>• Понимающий</li><li>• Рассеянный</li><li>• Скромный</li></ul> |
|---|--|

За каждое из перечисленных ниже определений вы получаете по 1 баллу.

- Тщательный
- Бдительный
- Непреклонный
- Неофициальный

- Широких взглядов
- Думающий о последствиях
- Уверенный

*За остальные определения баллы не начисляются. Найдите общую сумму набранных вами баллов и определите результат.*

**16–20** Очень высокая креативность

**11–15** Высокая креативность

**6–10** Средняя креативность

**1–5** Креативность ниже среднего уровня

**0** Креативность не выражена

## Кейс 2

*Упражнение для менеджеров «Принцесса и крестьянин»*

**Цель:** побудить людей к творческому мышлению.

**Размер группы:** от 5 до 15 человек.

**Условия:** Вам понадобится по одному экземпляру текста истории на каждого участника.

**Порядок действий:**

1. Расскажите историю о принцессе и крестьянине.
2. Раздайте каждому участнику по экземпляру истории и разрешите обсуждать проблему сколько угодно долго – скорее всего, это займет 5–10 минут.
3. Предложите собственный ответ на загадку, но если кто-то рассудит иначе, тем лучше.

**ТЕКСТ:**

Крестьянин захотел жениться на принцессе. Король, ее отец, пришел в ярость и приказал отрубить крестьянину голову за дерзость.

Но крестьянин был красив, а королева добра и желала дочери счастья, поэтому она уговорила короля подвергнуть крестьянина испытанию. Было решено, что он должен вытащить из ящика одну из двух карт и принять то, что будет на ней написано, как свою судьбу. На одной карте будет написано «свадьба», а на другой – «смерть». Если он откажется, то умрет. Однако король смошенничал: пометил обе карты словом «смерть» и положил их в ящик.

Королева заметила это и поспешила рассказать обо всем принцессе, чтобы та смогла предупредить своего возлюбленного о неразрешимой задаче и той ужасной опасности, что нависла над ним. Однако, когда пришло время испытания, крестьянин держался спокойно. Он вытянул карту, после чего женился на принцессе и жил после этого счастливо. Король так рассвирепел, что умер от удара, а королева унаследовала престол.

Как крестьянину удалось избежать ловушки, устроенной злым королем?

## Тест 1

### Тест: «Определение поведенческого типа личности»

Американские психологи (Калифорнийский университет) выделяют 3 основных типа поведения: тип А, тип В, тип С, соответствующие различным темпераментам. Преобладание черт того или иного типа поведения определяет наличие у личности задатков руководителя или типичного исполнителя.

*Поведенческий тип А* соответствует типу авторитарного руководителя или неформального лидера; *поведенческий тип В* – типу демократичного руководителя или неформального лидера; *поведенческий тип С* – исполнителю.

Тест можно использовать для анализа типа личности и ее соответствия должности при приеме на работу и при рассмотрении вопроса повышения по службе или переводе на другую должность.

*1. Как вы поступите, если ваш коллега по работе неожиданно берет отгул, и его обязанности автоматически перекладываются на вас:*

- а) стараетесь из всех сил выполнить весь объем работы и за себя, и за коллегу;
- б) полностью выполняете свою работу, а работу коллеги – по мере возможности, не затрачивая больших усилий;
- в) просите руководство распределить работу коллеги между сотрудниками;
- г) сами просите помощи у коллег.

*2. Коллега по работе в резкой форме необоснованно обвиняет вас в невыполнении работы и в недобросовестном отношении к своим обязанностям. Ваша реакция:*

- а) стараетесь перевести все в шутку;
- б) обвиняете коллегу в ответ в схожих недостатках;
- в) не обращаете внимания и списываете на дурное настроение или неудачный день коллеги;
- г) просите пояснить причины для подобных заявлений.

*3. Вы загружены работой. Ваш сослуживец, который, как вы знаете, едва справляется со своими обязанностями, предлагает вам свою помощь. Вы:*

- а) с радостью принимаете помощь;
- б) благодарите и уточняете, чтобы в случае возникновения затруднений он немедленно обратился к вам;
- в) принимаете помощь, но следите за каждым действием;
- г) отказываетесь от помощи.

*4. На вечеринке по случаю юбилея одного из сотрудников ваш начальник слишком любезен с вашим конкурентом. Вы:*

- а) не обратите внимания – вы уверены в себе и не боитесь интриг;
- б) постараетесь присоединиться к их беседе;

в) воспользуетесь минуткой, когда начальник останется один, и попытаетесь выяснить, не говорили ли они плохо о вас;

г) подловите мгновение, когда начальник будет один, и обвините соперника во всех «смертных грехах».

5. *Отметьте, какие из перечисленных качеств вам свойственны (С), отчасти присущи (О), несвойственны вообще (Н):*

- а) дух соперничества;
- б) терпимость;
- в) дипломатичность и тактичность;
- г) честолюбие;
- д) угодливость.

6. *Какие ситуации могут вывести вас из себя (поставьте знак + напротив всех выбранных вами ситуаций):*

а) в вашем компьютере завелся вирус, и вы потеряли нужную информацию;

б) с вами грубо разговаривала буфетчица в столовой;

в) «пробка» на дороге, когда вы торопитесь;

г) начальник недоволен вашей работой, над которой вы корпели сутками, просиживая на рабочем месте, и в которую вы вложили всю душу;

д) коллега по работе присваивает вашу идею;

е) ваши коллеги по работе пренебрежительно высказываются о вашей прическе, машине или костюме;

ж) вы загружены работой, в то время как ваш сослуживец проводит время в курилке или буфете;

з) в вашем присутствии рассказывают грубый анекдот на национальные или религиозные темы;

и) на ваших глазах грубо обходятся с ребенком;

к) ваш коллега рассказывает в обществе конфиденциальную информацию, которую вы ему сообщили;

л) вы узнаете, что один из ваших сослуживцев плетет интриги против вас.

7. *Внимательно прочитайте следующие высказывания, отметив знаком Д (да) те из них, с которыми вы согласны, знаком Н (нет) – те, с которыми не согласны, и знаком С – те, в которых сомневаетесь.*

а) вы полностью реализуете себя на работе;

б) вы позволяете своим страхам и тревогам вырваться наружу;

в) в работе вы полагаетесь на коллег;

г) вам присуще стремление к командованию;

д) вы не сдерживаете недовольства;

е) вы не верите обещаниям начальства на слово;

ж) вам свойственны резкие перепады настроения;

з) в общении вы – интересный собеседник;

и) вы – трудоголик;



- к) вы считаете себя всегда правым;  
 л) вы тратите довольно много времени на поддержание своей физической формы и здоровья;  
 м) вы не любите ждать;  
 н) вы способны резко изменить свою жизнь.

8. Вы проработали в организации большую часть своей трудовой жизни. Ваш начальник сообщает вам о вашем возможном увольнении. Вы:

- а) чувствуете тоску и безысходность;  
 б) испытываете чувство тревоги за вашу дальнейшую жизнь и жизнь вашей семьи;  
 в) вы злитесь на несправедливость и жестокость судьбы;  
 г) у вас вырастет непреклонное желание бороться и сохранить свое место.

|   |             |             |           |     |
|---|-------------|-------------|-----------|-----|
| 1 | A-1         | B-1         | C-2       | D-3 |
| 2 | A-2         | B-3         | C-0       | D-1 |
| 3 | A-1         | B-0         | C-2       | D-3 |
| 4 | A-0         | B-1         | C-2       | D-3 |
| 5 |             | C           | O         | H   |
|   | A           | 2           | 1         | 0   |
|   | B           | 0           | 1         | 3   |
|   | B           | 2           | 1         | 0   |
|   | Г           | 1           | 3         | 0   |
|   | Д           | 2           | 1         | 0   |
|   | Е           | 0           | 1         | 3   |
| 6 | A,B,B,Г - 3 | Д,Е,Ж,З - 2 | И,К,Л - 1 |     |
| 7 |             | Д           | Н         | С   |
|   | A           | 1           | 0         | 2   |
|   | B           | 0           | 2         | 1   |
|   | B           | 1           | 0         | 2   |
|   | Г           | 3           | 1         | 0   |
|   | Д           | 1           | 0         | 2   |
|   | Е           | 3           | 0         | 1   |
|   | Ж           | 2           | 0         | 1   |
|   | З           | 1           | 0         | 2   |
|   | И           | 2           | 1         | 0   |
|   | К           | 3           | 1         | 0   |
|   | Л           | 2           | 0         | 1   |
|   | М           | 3           | 1         | 0   |
|   | Н           | 0           | 1         | 2   |
| 8 | A-1         | B-0         | B-3       | Г-2 |

**Оценка результатов**

**48 баллов и выше – поведенческий тип А.**

Для этого типа поведения характерны честолюбие, стремление быть первым, активность, состояние постоянной деятельности, работы «на износ». Люди с типом поведения «А» – это яркие и эмоциональные лидеры, руководители, организаторы. Стремление к власти – одна из ярких черт этого типа, и поэтому, даже не занимая руководящую должность, такая личность будет стремиться к лидирующему положению в коллективе, и скорее всего, достигнет его. Подчиненный типа «А» делает все сам, не будет ожидать распоряжения начальника в непредвиденной ситуации, у него отсутствует страх взять ответственность на себя. Руководитель типа «А» пытается все контролировать лично, как правило, все решения принимает сам – быстро, стремительно, формулирует мысли четко и кратко. Руководитель типа «А» живет в постоянном цейтноте. Руководителям с типом поведения «А», скорее всего, свойственен авторитарный жесткий стиль руководства; они не будут сомневаться, увольнять ли работника или нет с точки зрения этических норм. Дело – превыше всего. Подчиненным таких руководителей следует ожидать как высокоэмоциональной похвалы, так и резкого, и даже грубого порицания. Если количество баллов превышает 62, это свидетельствует о подходе за критическую точку враждебности и гнева, свойственной личности по отношению к окружающим людям, сослуживцам или подчиненным, о повышенной раздражимости. Личность с типом поведения «А» рекомендуется назначать руководителем в критических условиях: крайняя нестабильность внешней среды, тяжелый психологический климат в коллективе, состояние постоянных конфликтных ситуаций внутри коллектива, в случае необходимости принятия жестких и непопулярных решений, необходимых для выживания и развития организации. Как подчиненный, человек с поведенческим типом «А», скорее всего будет неформальным лидером в коллективе. В таком случае задача руководителя – найти с ним общий язык и сделать своим соратником. Такой подчиненный не требует надзора и контроля за его работой, так как контролирует себя сам. Прямой контроль и приказы без обсуждения, скорее всего, приведут к конфликту.

### **23–47 баллов – поведенческий тип В**

Людей с поведенческим типом «В» отличает отсутствие бурных эмоций, умеренность, дипломатичность, тактичность в отношениях с людьми, неконфликтность. Они легко адаптируются к обстоятельствам, приспособливаются к новым условиям. При этом они тщательно взвешивают все возможные альтернативные варианты, и пытаются найти оптимальный. Люди типа «В» могут стать и хорошими руководителями, и хорошими подчиненными. Как руководители люди поведенческого типа «В» могут стремиться поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе, избегать конфликтов, они прекрасные организаторы. Руководителю типа «В» свойственен демократичный стиль руководства, он

позволяет подчиненным самим принимать решения в области их компетенции. Подчиненные типа «В» исполнительны, обязательны. Отсутствие крайнего честолюбия и стремления к власти приводит к тому, что такие люди становятся лидерами в коллективе только при условии наличия у них выдающихся качеств (высокого интеллекта, профессионализма).

Руководители поведенческого типа «В» наиболее перспективны в венчурном бизнесе, инвестиционных компаниях, банках и других финансовых институтах и сферах бизнеса, где требуется качественное взвешивание и учет факторов при принятии решения. Целесообразно также назначать руководителем человека с типом поведения «В» в конфликтные коллективы, т. к. он умеет сглаживать углы и предотвращать крупные конфликты. Таких руководителей рекомендуется посылать в командировки в другие страны или регионы, но с другой культурой, т. к. он обладает высокой адаптируемостью к новым условиям. Руководители типа «В» умеют работать с людьми, поэтому им можно поручить подразделение по работе с персоналом. Такие руководители незаменимы при ведении переговоров. Подчиненные поведенческого типа «В» – обязательны, ответственны. Им можно поручать сложную работу, и она будет выполнена в срок. Как правило, такие подчиненные способны работать под руководством любого начальника – как авторитарного, так и демократичного. Личности с типом поведения «В» могут стать неформальными лидерами в коллективе. В случае возникновения конфликтов такие лидеры приложат все усилия для его погашения.

### ***22 балла и меньше – поведенческий тип С***

Людей с типом поведения «С» характеризует состояние постоянного внешнего спокойствия, невозмутимости. Однако за внешней массой спокойствия могут скрываться сильные эмоции: радость, гнев, разочарования. Как правило, люди с типом «С» исполнители, так как их желания, стремления спрятаны внутри. Они не любят конфликтных ситуаций и поэтому не высказывают своих мнений и не отстаивают свою точку зрения, т. к. проще выполнить приказ начальника. Такие люди плохие организаторы, т. к. не умеют и не желают воздействовать на людей. Состояние постоянного сдерживания эмоций приводит к стрессам и работоспособности. Не рекомендуется назначать людей с типом поведения «С» на руководящие должности. Руководителям, у которых в подчинении находятся люди с поведенческим типом «С», рекомендуется предоставлять им спокойную, рутинную, не требующую творческого принятия решения и принятия ответственности на себя.

Не рекомендуется использовать таких работников в подразделениях, связанных с заключением контрактов, сделок, с работой с клиентами и деловыми партнерами. Такие подчиненные нуждаются в постоянном одобрении и контроле со стороны руководителя.

## Практическое занятие по теме 2 «Организация и менеджеры»

### *Вопросы для собеседования*

1. Представить типизацию ролей руководителя и привести примеры для каждой роли.
2. Перечислите требования, предъявляемые к организации.
3. Назовите характеристики организации.
4. Дайте определение менеджера.
5. Перечислите роли руководителя по Минцбергу.
6. Какие требования, предъявляемые к менеджеру в первой половине 20 века, существовали.
7. Какие требования, предъявляемые к менеджеру во второй половине 20 века, существовали.
8. Какие современные требования, предъявляемые к менеджеру существуют.

### *Тесты*

1. Организация – это:
  - а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели;
  - б) произвольно созданные, логически обоснованные структуры, находящиеся под полным контролем опытного управляющего, при этом понятие управления применимо лишь к большим коллективам, а также это социальная категория и одновременно – средство достижения целей;
  - в) группа людей, деятельность которых направлена на реализацию определенных функций.
2. Какое из приведенных ниже требований не относится к организации?
  - а) наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы;
  - б) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели;
  - в) наличие одного человека, который работает исключительно в своих целях.
3. Что не относится к характеристикам организации?
  - а) связь с внешней средой;
  - б) четкие личные цели;
  - в) необходимость управления.
4. Кто такой менеджер?
  - а) профессионал-организатор, обладающий определенной суммой знаний в сфере управления производством, технологии и экономики;

б) субъект управления, должностное лицо в организации, обладающий знаниями и навыками управления, наделенный полномочиями и ответственностью;

в) профессиональный управляющий, осознающий, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением, это человек прошедший специальную подготовку.

5. Сколько ролей в своих работах выделяет Минцберг?

а) 10;

б) 4;

в) 7.

6. Какая роль руководителей входит в группу «Информационные роли»?

а) лидер;

б) представитель;

в) связующее звено.

7. «Решительность» – это требование, предъявляемое к менеджеру...:

а) в первой половине 20 века;

б) во второй половине 20 века;

в) в современных условиях.

8. Кто из основоположников предложил требования для руководителей крупных предприятий?

а) Ф. Тейлор;

б) К. Маркс;

в) А. Файоль.

9. Какого подхода к менеджменту не существует?

а) процессный;

б) динамический;

в) ситуационный;

г) системный.

## **Кейс-задания (ситуационный практикум)**

### **Кейс 1**

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.

2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.

3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.

4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.

5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.

6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.

7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.

8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.

9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.

10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.

11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

#### *Вопросы:*

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?

2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?

3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

## **Кейс 2**

Главная задача менеджера – максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной. В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании,

ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые ведут к росту цен (нанося ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям. Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их вес в обществе и быть неплохой рекламой.

*Вопросы:*

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе, в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?
4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом: в масштабах фирмы? в масштабах региона, страны?

### Практическое занятие по теме 3 «Школы менеджмента»

#### *Вопросы для собеседования*

1. Перечислите школы менеджмента.
2. Охарактеризуйте школу научного управления.
3. Назовите принципы управления классической школы.
4. Раскройте постулаты школы человеческих отношений.
5. Вклад школы поведенческие науки в управленческую науку.
6. Школа наука управления.
7. Вклад Фредерика Тейлора в теорию управления.
8. Вклад Генри Ганта в теорию управления.
9. Вклад Фрэнк и Лилиан Гилбретов в теорию управления.
10. Вклад Эмерсона Гаррингтона в теорию управления.
11. Вклад Генри Форда в теорию управления.
12. Вклад Альфреда Причарда Слоун в теорию управления.
13. Вклад Макса Вебера в теорию управления.
14. Вклад Анри Файоля в теорию управления.
15. Вклад Роберта Оуэна в теорию управления.
16. Вклад Элтона Мэйо в теорию управления.
17. Вклад Абрахама Маслоу в теорию управления.
18. Вклад Мэрри Фоллетт в теорию управления.
19. Вклад Мак Грегора в теорию управления.
20. Вклад Д. Рена в теорию управления.

#### *Тесты*

1. *Поведенческий подход ставит в центр своего исследования:*
  - 1) продукцию;
  - 2) человека;
  - 3) методы управления;
  - 4) технологический прогресс.
2. *Кто впервые предложил рассматривать собственно управленческую деятельность, как самостоятельный объект исследования?*
  - 1) Г. Гант;
  - 2) А. Файоль;
  - 3) Ф. Тейлор;
  - 4) М. Вебер;
  - 5) С. Томпсон.
3. *Кто был автором бюрократической теории организации?*
  - 1) С. Тоапсон;
  - 2) А. Файоль;



- 3) Л. Урвик;
- 4) М. Вебер.

4. По мнению Ф. Тейлора, именно они должны были нести ответственность за внедрение научно обоснованной системы, обеспечивающей постоянный рост производства:

- 1) рабочие;
- 2) поставщики;
- 3) потребители;
- 4) руководители организации.

5. Кто создал «Пирамиду потребностей»?

- 1) Абрахам Маслоу;
- 2) Мак Грегор;
- 3) Д. Рена.

6. В Хоторнских экспериментах принимал участие:

- 1) Элтон Мэйо;
- 2) Фридерик Гилбретт;
- 3) Гуго Мюнстерберг;
- 4) Девид Мак-Клелланд.

7. Выработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом и созданием универсальных принципов управления занимались:

- 1) административные школы;
- 2) бюрократические школы;
- 3) школы научного менеджмента.

8. Какое государство является родиной современного управления?

- 1) Германия;
- 2) Франция;
- 3) США;
- 4) Россия.

9. Ситуационный подход относится к ... направлению менеджмента

- 1) гуманитарному;
- 2) современному;
- 3) классическому.

10. Выберите 14 принципов управления Анри Файоля:

- 1) разделение труда;
- 2) полномочия и ответственность;
- 3) дисциплина;
- 4) принципиальность;
- 5) единоначалие;

- 6) единство направления;
- 7) подчиненность личных интересов общим;
- 8) вознаграждение персонала;
- 9) централизация;
- 10) скалярная цепь;
- 11) место;
- 12) справедливость;
- 13) стабильность рабочего места для персонала;
- 14) инициатива;
- 15) корпоративный дух.

*11. Выбрать подходящий период. Школа человеческих отношений:*

- 1) 1930 – 1950;
- 2) 1950 – по настоящее время.

*12. Целью административной школы управления было создание:*

- 1) методов нормирования труда;
- 2) универсального принципа управления;
- 3) условий трудовой деятельности работников;
- 4) методов стимулирования производительности труда.

*13. Высшим достижением школы научного управления является разработка:*

- 1) методов мотивации труда;
- 2) методов математического моделирования;
- 3) методов анализа рабочих операций;
- 4) способов психологической совместимости работников.

## **Кейс-задания (ситуационный практикум)**

### **Кейс 1**

#### **Правила экономии движений**

«Отец научного менеджмента» Фредерик Тейлор начинал свою карьеру простым рабочим. В процессе работы он заметил, что для разных видов деятельности опытные рабочие используют разные системы операций. Уже тогда Тейлор заинтересовался этим явлением и позже тщательно исследовал движения рабочих. Именно оптимизация рабочих движений и использование усовершенствованных инструментов позволили Тейлору резко поднять производительность труда на своём предприятии.

Ральф У.Берис, переработав первоначальные «Правила человеческих движений» Гилбретта, предложил следующие принципы экономичности движений.

1. Работа должна равномерно распределяться между обеими руками так, чтобы они начинали и заканчивали свою работу одновременно.

2. За исключением периодов отдыха, обе руки не должны бездействовать в одно и то же время.

3. Движения рук должны быть симметричными, но в противоположных направлениях.

4. Надо применять наиболее простые формы движения рук и тела.

5. Следует максимально использовать механический момент, образуемый движениями тела.

6. Ровные и плавные движения вызывают меньшую усталость. Их следует предпочитать отрывистым движениям с частыми остановками и изменениями направления движения.

7. Баллистические движения легче, быстрее и точнее, чем сдержанные или контролируемые. Пример баллистического движения – удар клюшкой гольфа или забивание гвоздя; пример контролируемого – процесс писания (мускулы большого и других пальцев противопоставлены друг другу).

8. Работа должна быть налажена так, чтобы обеспечивался лёгкий и естественный ритм движения. Инструменты должны быть расположены в пределах естественной досягаемости, то есть так, чтобы работа осуществлялась с помощью наименее сложных движений.

9. Должно быть надлежащее освещение.

10. Высота рабочего места и сиденья должна позволить рабочему принять удобную позу и дать ему возможность стоять или сидеть по желанию.

11. Не следует делать руками то, что может быть сделано с помощью зажимов или приспособлений, приводимых в движение ногами.

12. Там, где возможно, следует использовать сочетание двух или более инструментов.

### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Как вы относитесь к такому тщательному контролю и регламенту движений рабочего? Не может ли это быть в некоторых случаях причиной демотивации работника?

2. К какому типу движений – баллистическому или контролируемому – относятся: кладка кирпича, копание лопатой, перенос тяжестей, перевозка гружёной тачки?

3. В каком порядке (пределе досягаемости) на столе учёного должны быть расположены писчая бумага для записок, авторучка, книги, ножницы, клей, настольная лампа?

4. Какие движения рабочего следует называть естественными: руки двигаются в разных направлениях; руки двигаются в одном направлении с разной скоростью; противоположное и симметричное движение?

## **Практическое занятие по теме 4 «Подходы к менеджменту»**

*Вопросы для собеседования:*

1. Перечислите подходы к управлению.
2. Раскройте понятие «организация – открытая система».
3. Опишите ситуационный подход.
4. Какие факторы оказывают влияние на организацию?
5. Опишите системный подход.
6. Какие функции управления существуют?
7. Опишите процессный подход.

### **Кейс-задания (ситуационный практикум)**

#### **Кейс 1**

##### **Основоположники менеджмента**

Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горнометаллургического комбината А. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф. У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали соответственно основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В связи с этим А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф. У. Тейлора и Г. Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе. Причисляя Г. Форда к основоположникам науки управления, авторы не находят у него ничего, что относилось бы непосредственно к менеджменту, и излагают, по существу, производственную и социальную философию (фордизм), а это разные вещи. В западную экономическую науку имя Г. Форда вошло прежде всего в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чем и состоит главная историческая заслуга Г. Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке. Давая оценку Г. Форду как руководителю компании, который единолично вырабатывал ее стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчеркивали те черты его стиля управления, которые шли вразрез с наиболее эффективными для того времени приемами управления. Рыночная же стратегия Г. Форда стала

хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения».

Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда простой, дешевый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал самым популярным в США средством передвижения. Однако во второй половине 20-х годов неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторс», развернувшая выпуск более совершенных, комфортабельных и элегантных автомобилей различных моделей и разной цены. Для Г. Форда это стало не временной неудачей, а крахом концепции бизнеса, изначально ориентированной на удешевление продукта за счет наращивания объема выпуска и жесткой экономии на всем, кроме затрат на рационализацию и интенсификацию производства. Г. Форд не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд, но до конца 20-х годов, пока его не вынудила к этому конкуренция «Дженерал Моторс», считал лишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые конструкторские разработки, испытательный полигон, на изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который все более отставал от развития и усложнения организационной структуры компании. Иными словами, это было поражение предпринимательского руководства под напором набиравшего силу менеджеризма. Если Ф. У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т. п., что требовало значительного управленческого персонала и иерархии менеджеров, то Г. Форд доказывал их ненужность. По его представлению, налаженный производственный цикл сам задает направление, ритм и нормативы работ, автоматически расставляя все по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учетчиков и «производителей» ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству – следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду. Подменив высшее звено менеджмента своим интуитивно-волевым руководством, Г. Форд уверовал в то, что расширение поточного производства несменяемого продукта автоматически решает все текущие задачи управления. Он гордился отсутствием каких-либо организационных схем, четкого распределения обязанностей, производственных совещаний (кроме

тех, которые сам считал нужным проводить), минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный исполинский механизм работал сам собой. Фордовские технологические приемы отнюдь не были принципиально новыми: экономика массового производства и «научное» управление развивались на протяжении второй половины XIX в. Устройства типа конвейера, позволявшие сделать процесс непрерывным, использовались и раньше, например на мясокомбинатах, а ленточные транспортеры применялись на зерновых элеваторах, в литейных цехах и других производствах. Способ экономики средств благодаря перевозке автомобилей в разобранном виде (чтобы лучше использовать площадь железнодорожных платформ) подсказал Г. Форду строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан. Интенсификацию производства и добычи сырья задолго до Г. Форда применяли Дж. Рокфеллер, Э. Карнеги и ряд других крупных промышленников. Сбыт продукции через дилерскую сеть практиковался еще в 80-е гг. XIX в. компанией С. Маккормика по выпуску сельскохозяйственных машин. Опыт творцов фабричного менеджмента распространился достаточно широко, и инженеры, и менеджеры, служившие у Г. Форда, были, безусловно, знакомы с этим опытом. Многие крупные предприниматели самостоятельно внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства.

Так, «стальной король» Э. Карнеги, выработавший привычку к рационализации и измерению затрат за время работы в железнодорожной компании, в конце XIX в. добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса. Первыми менеджериальными корпорациями в США еще в середине XIX в. стали железные дороги, а затем телефонные компании и коммунальные предприятия. Нет оснований причислять к первым организаторам массового капиталоемкого производства именно Г. Форда, а не того же Э. Карнеги или Д. Рокфеллера. Так, «Стандард Ойл» в 1882 г стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента. С учетом организационного построения лучший, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и особенно компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджериального типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

### **Вопросы:**

1) Прочитав приведенную в ситуации критическую статью, выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управленческой мысли.

2) Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»?

3) Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?

4) Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф. У. Тейлора?

5) Каковы основные причины, по которым некоторые из российских ученых относят Г. Форда к административной школе управления?

6) Имеются следующие высказывания Г. Форда в его книге «Моя жизнь, мои достижения»: «...Даже самые тщательные исследования ни разу не обнаружили деформирующего или изнуряющего действия на тело или дух – кто не любит однообразной работы, тот не обязан оставаться при ней. ...Слепой или калека, если его поставить на подходящее место, может сделать совершенно то же и получить ту же плату, что и вполне здоровый человек. Мы не делаем для калек предпочтения, но мы показали, что они могут заработать себе полное вознаграждение...».

7) Можно ли эти высказывания характеризовать как понимание значимости человеческого фактора в производстве?

## Практическое занятие по теме 5 «Внутренняя среда организации»

### *Вопросы для собеседования*

1. Назовите компоненты внутренней среды.
2. Дайте понятие цели. Характеристика целей.
3. Дайте понятие задачи. Категории задач.
4. Охарактеризуйте структуру управления и ее виды.
5. Какую классификацию технологий по Томпсону Вы знаете?
6. Какую классификацию технологий по Вуд Ворту Вы знаете?

### *Тесты*

1. Какие элементы внешней среды оказывают прямое влияние на организацию?
  - а) аполитические факторы, профсоюзы, международные события;
  - б) конкуренты, потребители, поставщики, законы и государственные органы;
  - в) конкуренты, состояние экономики, международные события, потребители.
2. Основными факторами внутренней среды организации являются:
  - а) цели, структура, технология, люди, задача;
  - б) профсоюзные организации;
  - в) государственные органы власти.
3. Логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации – это...:
  - а) технология;
  - б) структура организации;
  - в) организация.
4. Цель – это...:
  - а) предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее установленные сроки;
  - б) результат определенных последствий, шагов или действий;
  - в) конкретное конечное состояние или желаемый результат, к которому стремится организация или группа, работая вместе.
5. Цели не могут быть:
  - а) конкретными;
  - б) измеримыми;
  - в) запрограммированными.



6. Технологии – это...:

а) сочетание квалификационных навыков, оборудования, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях;

б) сочетание только оборудования и инструментов, необходимых для осуществления желаемых преобразований;

в) все ответы не верны.

7. Какая из технологий относится к классификации по Д.Томпсону:

а) единичная;

б) многозвенная;

в) вторичная.

### ***Кейс-задания (ситуационный практикум)***

#### **Кейс 1**

Разработайте предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации для уменьшения влияния внешней среды.

Рабочий день начальника пансионата «Маяк» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей, в том числе и Алла Николаевна, сотрудница, которая давно работает в пансионате горничной. Однако прием пришлось начать разговором с группой отдыхающих, которые пришли поговорить об изменениях, произошедших в пансионате за последний год.

Отдыхающие высказали претензии: на территории пансионата стало намного грязнее, чем год назад, в комнатах перестали нормально убираться, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным. После этого разговора директор начал прием по личным вопросам.

Горничная Алла Николаевна (кстати, работающая в тех коттеджах, о которых говорили отдыхающие) стала жаловаться на то, что в последнее время резко возрос объем работ, который она должна выполнять, а заработная плата осталась слишком низкой.

Оба разговора заставили директора вновь вернуться к вопросу о предстоящей реорганизации пансионата, подумать о том, как начать необходимые преобразования, и о связанных с этим трудностях.

Пансионат был построен более 30 лет назад на озере (системе озер) Селигер и долгое время функционировал как турбаза.

Система озер Селигер, расположенная на Валдайской возвышенности Восточно-Европейской (Русской) равнины, образована многочисленными плесами, соединенными протоками, с большим

количеством островков (более 150) и лесистыми берегами, изрезанными заливами и бухтами.

В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2 корпусов и более 20 коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части Селигера.

Трудности в работе пансионата начались в начале 90-х гг., потом дела несколько наладились, турбаза акционировалась, превратившись в ЗАО «Пансионат «Маяк», работникам вручили акции, и к 2000 г. положение выправилось.

Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 400 до 1200 руб. в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата (сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные места) позволяют ему сохранять свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени. Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной базы пансионата не хватает, состояние фондов требует значительных капитальных вложений, в последнее время к пансионату стали проявлять интерес местные криминальные структуры. Вместе с тем, пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплом, водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек. В настоящее время в пансионате работает около 150 человек: половина на постоянной основе, а остальные – только летом.

Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности.

1. В поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т. п., а предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, выступая тем самым конкурентами пансионата.

2. Пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставя счета местным властям, но те не выплачивают их вовремя, несмотря на то, что жители деньги платят.

3. Пансионат вывозит мусор как за отдыхающими, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег. Система сбора мусора осталась на уровне 10-летней давности, а его количество резко возросло и прежнее количество дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на базе стало значительно грязнее, что грозит снизить привлекательность пансионата для отдыхающих.

4. Московские турфирмы продают путевки с наценкой в 25%. Получается, на пансионате все хотят зарабатывать, а вкладывать в его развитие не очень торопятся.

Как переломить ситуацию? Вот основная проблема, которая волнует руководство пансионата.

## Практическое занятие по теме 6 «Внешняя среда организации»

### *Вопросы для собеседования*

1. Назовите компоненты внешней среды.
2. Среда прямого воздействия.
3. Среда косвенного воздействия.
4. Характеристика внешней среды.

### *Тесты*

1. Что поступает во внешнюю среду из организации?
  - а) ресурсы;
  - б) готовая продукция;
  - в) информация;
  - г) все ответы верны.
2. Внешняя среда:
  - а) среда, непосредственно влияющая на результаты деятельности организации;
  - б) может не оказывать воздействия сразу, а проявить свое влияние на деятельность организации в будущем;
  - в) все ответы неверны.
3. Внешняя среда делится на:
  - а) среду прямого воздействия;
  - б) среду косвенного воздействия;
  - в) все ответы верны.
4. К характеристикам внешней среды относится:
  - а) непрерывность;
  - б) гибкость;
  - в) сложность.
5. Основным фактором среды прямого воздействия является:
  - а) состояние экономики;
  - б) трудовые ресурсы;
  - в) технология.

## Практическое занятие по теме 7 «Коммуникации»

### *Вопросы для собеседования*

1. Сущность и виды коммуникаций.
2. Коммуникации между уровнями и подразделениями.
3. Связующие процессы.
4. Коммуникации. Качество коммуникаций.
5. Элементы и этапы процесса коммуникаций.
6. Совершенствование коммуникаций в организациях.

### *Тесты*

1. Коммуникация – это:
  - а) обмен информацией между людьми;
  - б) сложная, многоуровневая система, охватывающая внутреннюю и внешнюю среду предприятия;
  - в) умение вести переговоры, составлять документацию;
  - г) все ответы верны;
  - д) верных ответов нет.
2. Коммуникации можно рассматривать:
  - а) внутренние;
  - б) внешние;
  - в) вертикальные;
  - г) неформальные;
  - д) все вышеназванные;
  - е) верны ответы а, б.
3. К внутренним коммуникациям относятся:
  - а) вертикальные;
  - б) горизонтальные;
  - в) неформальные;
  - г) межуровневые.
4. Основные причины искажений информации:
  - а) невербальные символы;
  - б) семантические барьеры;
  - в) перегрузка каналов;
  - г) нерациональная организационная структура;
  - д) низкая квалификация персонала.
5. Основные типы коммуникационных сетей:
  - а) последовательная;
  - б) веерная;
  - в) прямоугольная;
  - г) круговая.

6. Основные этапы коммуникационного процесса:
  - а) формулировка идеи и отбор информации;
  - б) кодирование информации и формирование сообщения;
  - в) выбор канала связи и передача сообщения;
  - г) передача ответа отправителю;
  - д) все вышеперечисленные ответы верны.
7. По восходящему направлению передается информация:
  - а) снизу вверх;
  - б) сверху вниз;
  - в) по горизонтали;
  - г) по кругу.
8. Зачастую руководителей высшего звена снабжают:
  - а) в основном положительной информацией;
  - б) в основном отрицательной информацией;
  - в) достоверной информацией;
  - г) противоречивой информацией.
9. Вследствие фильтрации информации по нисходящему направлению:
  - а) исполнители получают 100% достоверной, полной информации;
  - б) исполнители получают 50% достоверной, полной информации;
  - в) исполнители получают 20% достоверной, полной информации;
  - г) исполнители получают 90% достоверной, полной информации.
10. Преграды на путях обмена информацией:
  - а) перегрузки каналов коммуникаций;
  - б) невнимательность к поступающей информации;
  - в) неудовлетворительный состав и использование комитетов, групп, кадров;
  - г) неудовлетворительный способ организации власти и распределения;
  - д) конфликты между группами или отделами организациями.

### *Кейс-задания (ситуационный практикум)*

#### **Кейс 1 «Бутики Христорара»**

Жанна Христорара только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца.

Ее отец Богдан Христорара являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христорара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в начале перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана

Христоводара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один – торговое, а другой – политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2–3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам. Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное – деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

### **Вопросы**

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?

2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?

3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?

4. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?

5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?

6. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчиненными?

7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчиненными?

8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?

9. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?

10. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

### **Тест: «Ваш стиль общения».**

Этот тест поможет взглянуть на себя со стороны, узнать, достаточно ли вы корректны в отношениях со своими сотрудниками, коллегами, членами семьи.

На каждый вопрос даны три варианта ответов. Подчеркните тот, который вас устраивает. Если ни один ответ вам не подходит, перейдите к следующему вопросу.

Для сравнения «портрета», который вы получили, попросите того, чье мнение для вас значимо, ответить вместо вас.

1. *Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?*

- а) Всегда.
- б) Иногда.
- в) Никогда.

2. *Как вы ведете себя в критической ситуации?*

- а) Внутренне киплю.
- б) Сохраняю полное спокойствие.
- в) Теряю самообладание.

3. *Каким считают вас коллеги?*

- а) Самоуверенным и завистливым.
- б) Дружелюбным.
- в) Спокойным и независтливым.

4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?

- а) Приму ее с некоторыми опасениями.
- б) Соглашусь без колебаний.
- в) Откажусь от нее ради собственного спокойствия.

5. Как вы прореагируете, если кто-либо из коллег без разрешения возьмет с вашего стола какой-нибудь документ?

- а) Выдам ему по первое число.
- б) Заставлю вернуть.
- в) Спрошу, не нужно ли ему еще что-нибудь.

6. Какими словами вы встретите жену (мужа), если она (он) вернулась (вернулся) с работы позже обычного?

- а) «Что тебя так задержало?»
- б) «Где ты торчишь допоздна?»
- в) «Я уже начал(а) волноваться!»

7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?

- а) Стараюсь обогнать машину, которая показала мне хвост.
- б) Мне безразлично, сколько автомобилей обошло меня.
- в) Увеличу скорость, чтобы никто не опередил меня.

8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?

- а) Сбалансированными.
- б) Легкомысленными.
- в) Крайне жесткими.

9. Что вы предпринимаете, если не все удастся?

- а) Пытаюсь свалить вину на другого.
- б) Смирюсь.
- в) Становлюсь осторожным.

10. Как вы отреагируете на мнения, суждения о современной молодежи?

- а) «Пора бы уже запретить молодежи такие развлечения».
- б) «Надо дать им возможность организованно и культурно отдыхать».
- в) «Не следует с ней возиться».

11. Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?

- а) «И зачем я только на это нервы тратил(а)».
- б) «Видно, этот человек начальнику приятнее».
- в) «Может быть, мне это удастся в другой раз».

12. Какие чувства испытываете, когда смотрите страшный фильм?

- а) Страх.
- б) Скуку.
- в) Искреннее удовольствие.



13. Как вы будете себя вести, если в результате дорожной пробки вы опоздали на важные, деловые переговоры?

- а) Буду нервничать во время переговоров.
- б) Попытаюсь вызвать снисходительность партнеров.

14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?

- а) Победа – моя цель.
- б) Чувствую себя вновь молодым и это ощущение ценю.
- в) Если проигрываю, очень сержусь.

15. Как вы поступаете, если вас плохо обслужили в ресторане?

- а) Терплю, избегая скандалов.
- б) Вызываю метрдотеля и делаю ему замечание.
- в) Отправляюсь с жалобой к директору ресторана.

16. Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе?

- а) Поговорю с учителем.
- б) Устрою скандал родителям обидчика.
- в) Посоветую своему ребенку дать сдачи обидчику.

17. Какой вы человек?

- а) Средний.
- б) Самоуверенный.
- в) Пробивной.

18. Что вы скажете подчиненному, если столкнулись с ним в дверях?

- а) Простите, это моя вина.
- б) Ничего, пустяки.
- в) А по внимательнее не могли бы?

19. Ваша реакция на статью в газете о хулиганстве среди молодежи?

- а). Когда же будут приняты конкретные меры?
- б) Надо бы ввести суровое наказание.
- в) Нельзя же все валить на молодежь – виноваты и воспитатели.

20. Какое животное вы любите?

- а) Тигра.
- б) Домашнюю кошку.
- в) Медведя.

|   | Оценка ответов на вопросы |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| А | 1                         | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3  | 1  | 3  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 3  |
| Б | 2                         | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 1  | 2  |
| В | 3                         | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2  | 3  | 1  | 3  | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 1  |

**35 – 44 балла.** Вам сопутствует успех в жизни. В вас достаточно здорового честолюбия, вы умеренно агрессивны, к критике относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

**45 и более.** Вы излишне агрессивны и неуравновешены, нередко бываете чрезмерно жестоким по отношению к другим. Надеетесь дойти до управленческих верхов, рассчитывая на свои силы. Добиваясь успехов в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих.

К критике относитесь двойственно: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно. Можете преследовать критиков «снизу».

**34 балла и менее.** Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных возможностях. Побольше решительности вам не помешает. К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики сверху.

## Практическое занятие по теме 8 «Принятие решений»

### *Вопросы для собеседования*

1. Природа процесса принятия решений.
2. Классификация организационных решений.
3. Подходы к принятию решений.
4. Этапы решения проблем в управлении организацией.
5. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
6. Каковы различия между принятием управленческих решений и решений в повседневной жизни?
7. Объясните различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями.
8. Каковы различия между решениями, основанными на суждениях, и рациональными решениями?
9. Опишите этапы рационального разрешения проблем.
10. Опишите, как личностные оценки могут влиять на процесс принятия решений.
11. Изложите различия между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности.
12. Сталкиваясь с неопределенностью, какими двумя возможностями выбора располагает руководитель?
13. Как влияет фактор времени на среду принятия решений?
14. Какое влияние поведенческие факторы оказывают на принятие решений?
15. Объясните различия между данными и информацией.

### *Тесты*

1. Запрограммированные решения:
  - а) элемент математического уравнения;
  - б) элементы не структурированы;
  - в) риск;
  - г) компромисс.
2. Незапрограммированные решения:
  - а) элемент математического уравнения;
  - б) элементы не структурированы;
  - в) риск;
  - г) компромисс.
3. Какие критерии необходимы для решения проблемы?
  - а) диагностика проблемы;
  - б) формулировка ограничений;

- в) определение альтернатив;
  - г) оценка альтернатив;
  - д) параметры отклонений;
  - е) 100% гарантированной прибыли от мероприятия;
  - ж) обратная связь.
4. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений:
- а) личностные оценки руководителя;
  - б) время года;
  - в) определенность;
  - г) территориально-географическое расположение;
  - д) риск;
  - е) неопределенность;
  - ж) желание или нежелание подчиненных.
5. Организационное решение – это:
- а) выбор, который должен сделать руководитель;
  - б) выбор, который должен сделать коллектив;
  - в) выполнение директивы;
  - г) нет правильных ответов.
6. Организационные решения:
- а) запрограммированные решения;
  - б) незапрограммированные решения;
  - в) интуитивные решения;
  - г) рациональные решения;
  - д) нерациональные решения.
7. Если «плохого» работника не увольнять, а оставить:
- а) пострадает работодатель;
  - б) пострадает коллектив;
  - в) пострадает данный работник;
  - г) никто не пострадает;
  - д) все страдают.
8. Правильность решения может отразиться:
- а) на репутации и уважении того, кто принимает решение;
  - б) на коллективе;
  - в) непосредственно на предприятии (платежеспособности, укреплению или потере конкурентных преимуществ);
  - г) верны ответы а, б, в, г;
  - д) нет верных вариантов ответов.
9. Какие функции управления требуют от руководителя принятия решений?
- а) планирование;
  - б) организация деятельности;
  - в) мотивация;
  - г) контроль;
  - д) все перечисленные.

10. Принятие решений – это:

- а) исключительно «холодный расчет»;
- б) это психологический процесс;
- в) верны ответы а, б;
- г) нет правильных ответов.

### Кейс-задания (ситуационный практикум)

#### Кейс 1 Программы «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения.

В настоящее время в компании работают около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев – маркетинг; Екатерина Семина – операции, Алексей Хитин – развитие систем, Дмитрий Боровской – финансы и учет; Ахмет Багиров – системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

*Петренко:* Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания – это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

*Боровской:* Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

*Петренко:* Насколько ты предлагаешь поднять цену?

*Боровской:* Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

*Петренко:* Так что ты предлагаешь?

*Боровской:* Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%.

*Толкачев:* Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов. может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

*Петренко:* Сколько пользователей программ имеют с нами контракты по обслуживанию?

*Толкачев:* Я не знаю.

*Боровской:* Мне кажется, около 80%.

*Петренко:* Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

*Толкачев:* Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

*Хитин:* Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центральный кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эппл».

*Семина:* Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».

*Петренко:* Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

*Толкачев:* В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

*Петренко:* Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

*Багиров:* Мне особо нечего сказать – это же проблема маркетинга.

*Семина:* Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть, нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

*Боровской:* Что конкретно мы должны знать?

*Петренко:* Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

*Семина:* Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.

*Боровской:* Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35% в год.

*Петренко:* Что ты думаешь, Феликс?

*Толкачев:* Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

*Петренко:* Хорошо, давайте попробуем это сделать.

## **Вопросы**

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т. е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

2. Каким различным интересам служили эти заявления (т. е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т. п.)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.

3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?

4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?

5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.

6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

## **Кейс 2**

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. Как в данной ситуации поступить руководителю, чтобы принять правильное решение?

## **Кейс 3**

Вы, будучи начальником отдела сбыта, самостоятельно, без ведома Вашего руководителя и без совещания с Вашими коллегами, дали распоряжение об отгрузке Вашей продукции совершенно новому потребителю, так как Вам была предложена выгодная цена за продукцию. Но Ваш новый партнер оказался «фирмой-невидимкой», и Вы не получили оплаты за продукцию. Ваш руководитель в гневе, так как компания понесла огромный ущерб. В чем Ваша ошибка и как Вы построите свое объяснение с руководителем?

#### **Кейс 4**

Вам, как руководителю, предлагают решение важной проблемы в более короткий срок, да еще в результате и получение прибыли, но сама реализация данного решения весьма рискованна. Как Вы поступите?

#### **Кейс 5**

Вы – руководитель предприятия. Вам необходимо уехать в длительную командировку. Вместо Вас остаются два заместителя. Первый хорошо работает в команде, но уклоняется от достижения цели, другой всегда добивается поставленной цели, но имеет трудности с делегированием полномочий. Между ними существует конфликт. Кого из них следует назначить старшим?

#### **Кейс 6**

Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг Вы узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше. Как Вы поступите в этой ситуации?

#### **Кейс 7**

Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме. Какое решение Вы примете в данной ситуации?



## Практическое занятие по теме 9 «Модели и методы принятия решений»

### Вопросы для собеседования

1. Сравните количественные и качественные методы прогнозирования.
2. Рассмотрите различные технические компоненты и человеческий фактор, о которых должен помнить руководитель, разрабатывая модель.
3. Как руководитель может преодолеть многочисленные проблемы, естественно возникающие при построении модели?
4. Какие опасности видите вы в применении каузальной модели для прогнозирования посещаемости мероприятий на стадионе? Что можно предпринять, чтобы свести эти опасности к минимуму?
5. Назовите этапы, входящие в состав рассмотрения научного метода в управлении.

### Тесты

1. Процесс построения модели (пронумеровать в очередной последовательности):
  - а) постановка задачи;
  - б) применение;
  - в) построение;
  - г) обновление модели;
  - д) проверка на достоверность.
2. Проблемы моделирования:
  - а) погодные условия;
  - б) недостоверные данные;
  - в) информационные ограничения;
  - г) территориальные ограничения;
  - д) ограничение средств.
3. Причины, обуславливающие использование модели:
  - а) сложность организационных ситуаций;
  - б) интерес к устройству организационных ситуаций;
  - в) невозможность проведения экспериментов в реальной жизни;
  - г) необходимость проведения экспериментов;
  - д) ориентация управления на конкурентов;
  - е) ориентация управления на инновации и *ноу-хау*.
4. Главной характеристикой модели можно считать:
  - а) упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется;

- б) усложнение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется;
  - в) экспериментирование жизненной ситуации, к которой она применяется.
5. Неформальные методы информации:
- а) вербальная информация;
  - б) письменная информация;
  - в) отчетная информация;
  - г) шпионаж.
6. Количественные методы прогнозирования:
- а) анализ временных рядов;
  - б) мнение сбытовиков;
  - в) ожидание потребителей;
  - г) экспертные оценки;
  - д) все ответы верны;
  - е) верно б, в.
7. Физическая модель представляет:
- а) исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой;
  - б) то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы;
  - в) символы для описания свойств или характеристик объекта или события (формулы, теоремы, законы).
8. Аналоговая модель представляет:
- а) исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой;
  - б) то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы;
  - в) символы для описания свойств или характеристик объекта или события (формулы, теоремы, законы).
9. Математическая модель представляет:
- а) исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой;
  - б) то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы;
  - в) символы для описания свойств или характеристик объекта или события (формулы, теоремы, законы).
10. Какими элементами может быть снижена эффективность модели?
- а) недостоверными исходными допущениями;
  - б) ограниченными возможностями получения нужной информации;
  - в) страхами пользователя;
  - г) слабым использованием на практике;
  - д) чрезмерно высокой стоимостью.

## *Кейс–задания (ситуационный практикум)*

### **Кейс 1**

Какую стратегию работы с персоналом следует придерживаться руководству компании – повышать зарплату квалифицированному персоналу при сокращении общей численности или увеличивать численность персонала за счет дополнительного набора малооплачиваемых сотрудников, если рост текучести квалифицированных кадров приводит к росту издержек на 800 тыс. руб., а неквалифицированных сотрудников – 150 тыс. руб., при средних потерях от ошибочных решений в размере 100 тыс. руб. для квалифицированного персонала и 450 тыс. руб. – для неквалифицированного? *(Ответ обоснуйте методом теории игр).*

## Практическое занятие по теме 10 «Организация взаимодействия и полномочия»

### *Вопросы для собеседования*

1. Понятие полномочий.
2. Процесс делегирования полномочий.
3. Виды полномочий.
4. Типы административных полномочий.
5. Рекомендации руководителю при использовании делегирования полномочий.
6. Причины, по которым сотрудники не хотят принимать ответственность.

### *Тесты*

1. Полномочия делегируются:
  - а) должности;
  - б) индивиду, который занимает ее в данный момент.
2. Полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми?
  - а) да;
  - б) нет.
3. Делегирование означает:
  - а) передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение;
  - б) передачу задач и полномочий лицу, которое не желает принимать на себя ответственность за их выполнение.
4. Большая часть полномочий руководителя определяется:
  - а) корпоративным духом и успешным достижением поставленной цели;
  - б) традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует.
5. Если задача не делегирована подчиненному, то:
  - а) задача не будет выполняться;
  - б) руководитель вынужден будет выполнять ее сам.
6. Линейные полномочия:
  - а) это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным;
  - б) предоставляют руководителю законную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей;

- в) руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем.
7. Единица «Личного аппарата»:
- а) выполняет поручения руководителя;
  - б) имеет полномочия;
  - в) не имеет полномочий.
8. Согласно принципу единоначалия:
- а) работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед этим человеком;
  - б) если непосредственный начальник не может обеспечить решение, то эта проблема передается по цепи команд вверх упорядоченным образом.
9. Расположить по возрастающей этапы организационного проектирования:
- а) установить соотношения полномочий различных должностей;
  - б) осуществить деление организации по горизонтали на широкие блоки;
  - в) определить должностные обязанности.
10. Проектная организация:
- а) занимается вопросами сметно-проектных работ;
  - б) это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи.

### ***Кейс-задания (ситуационный практикум)***

#### **Кейс 1**

Для реализации планов предприятия, фирмы, организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организации. В связи с этим руководство, прежде всего, обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров решающих их людей. Постановка целей и разработка соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

*Делегирование* означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнять все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден выполнять их сам. Однако его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий.

*Ответственность* означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения. Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

### **Вопросы**

1. Если вы – менеджер, то какие из своих задач и полномочий вы могли бы, по вашему мнению, делегировать подчиненным?
2. Какой вид контроля за выполнением задачи вы бы избрали?
3. Если вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли вы снять с себя за них ответственность полностью?
4. Какие свои задачи и полномочия вы никогда никому делегировать не будете?

## Практическое занятие по теме 11 «Построение организаций»

### *Вопросы для собеседования*

1. Процесс организации.
2. Виды организационных структур.
3. Бюрократическая структура.
4. Виды бюрократических структур.
5. Органические структуры.
6. Виды органических структур

### *Тесты*

1. Соотношение централизации и децентрализации организационной структуры управления определяется:
  - а) степенью разделения деятельности на различные функции;
  - б) степенью заранее установленных правил и процедур;
  - в) количеством уровней управления, на которых принимаются решения.
2. Иерархические структуры управления применяются в условиях:
  - а) редкой повторяемости одних и тех же работ;
  - б) неопределенности и сложности внешних факторов;
  - в) стабильности и несложности внешней среды.
3. Адаптивные структуры управления применяются в условиях:
  - а) редкой повторяемости одних и тех же работ;
  - б) выполнения простых и несложных задач;
  - в) стабильности и несложности внешней среды.
4. Назовите организационную структуру управления, в которой линейные руководители координируют деятельность функциональных звеньев.
  - а) дивизиональная;
  - б) линейно-функциональная;
  - в) линейная;
  - г) функциональная.

### *Кейс-задания (ситуационный практикум)*

#### **Кейс 1**

Проанализируйте деятельность нескольких американских компаний.

**Пример 1.** Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал шесть недель.

В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного. Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до двадцати человек. Результат: эффективность производства возросла на 20%, производственные расходы снизились на 30%, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

**Пример 2.** Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производителям, те, в свою очередь, – в отдел маркетинга для реализации изделия на рынке.

В результате на разработку новой модели техники уходило два года. Руководством компании была поставлена задача: интенсифицировать разработку и изготовление продукции. Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производителей и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия). Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, т. е. в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

**Пример 3.** Корпорация «М» занимается изготовлением средств связи. Одним из видов продукции является электронные наручные часы-здоровья. Корпорация спроектировала и построила автоматизированный завод по изготовлению часов за 1,5 года вместо обычных трех. Основой успешной работы было установление точных сроков выполнения работ и жесткого контроля за их соблюдением. Раньше корпорация приступала к выпуску изделия через три недели после получения заказа. Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить изделие всего через два часа после того, как поступает заказ.

### **Вопросы**

1. Что общего в организации и управлении производством трех компаний?
2. В чем вы видите основную причину их эффективной деятельности?
3. Возможно ли использование опыта производства на современных предприятиях?



## Практическое занятие по теме 12 «Контроль»

### *Вопросы для собеседования*

1. Какова роль контроля в управлении?
2. Каковы основные типы контроля с точки зрения времени их осуществления по отношению к выполняемой работе?
3. Что такое контроль с использованием обратной связи?
4. На какие этапы распадается процесс контроля?
5. В чем состоит взаимосвязь между планированием и контролем?
6. Почему менеджер должен учитывать поведенческие аспекты контроля?

### *Тесты*

1. Контроль – обязательное условие организации производства и его развития?
  - а) да;
  - б) нет.
2. Функция контроля позволяет:
  - а) выявить проблемы и скорректировать деятельность организации до оптимального уровня;
  - б) не отступать от принятого плана;
  - в) получать результаты безупречного качества.
3. Контроль – это (...) функция управления.
  - а) важная;
  - б) главная;
  - в) второстепенная;
  - г) сложная;
  - д) простая.
4. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть:
  - а) локальным;
  - б) всеобщим;
  - в) всеобъемлющим.
5. Объект контроля:
  - а) человеческие ресурсы;
  - б) материальные ресурсы;
  - в) корпоративный дух;
  - г) финансовые ресурсы.
6. Все системы с обратной связью:
  - а) имеют цели;
  - б) используют внешние ресурсы;
  - в) преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования;

г) следят за значительными отклонениями от намеченных целей;  
д) корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей;

- е) верны все ответы;
- ж) верны ответы *а, б, г*.

7. Действия, которые должны быть предприняты менеджером по результатам контроля:

- а) ничего не предпринимать;
- б) устранить отклонение;
- в) наказывать исполнителей и ответственных за работу;
- г) пересмотреть стандарт.

8. Параметры поведения по проведению эффективного контроля:

- а) устанавливать осмысленные стандарты;
- б) устанавливать двухстороннее общение;
- в) изолировать от общения;
- г) избегать чрезмерного контроля;
- д) устанавливать безграничный контроль «много контроля не бывает»;
- е) устанавливать стандарты выше, чем возможности их достижения.

9. Конечная цель контроля:

- а) собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы;
- б) решить задачи, стоящие перед организацией.

10. Расположить по возрастающей этапы проектирования ИУС (информационно-управляющей системы):

- а) анализ информационных требований;
- б) анализ системы принятия решений;
- в) проектирование процесса обработки информации;
- г) агрегирование решений;
- д) проектирование и контроль за системой контроля.

### ***Кейс-задания (ситуационный практикум)***

#### **Кейс 1. Тайный покупатель**

Светлана забежала в офис турагентства и с облегчением вздохнула – директора ещё не было на месте, а значит, опоздание в этот раз останется незамеченным. Девушка перекинулась парой фраз с коллегами, включила компьютер и принялась за работу: сегодня после обеда к ней должны были прийти клиенты, а предложения для них Светлана подготовить ещё не успела. Скажем честно, девушка вообще не отличалась особым рвением в работе, а сейчас, перед отпуском, и вовсе ничего не хотелось делать. В последние дни перед предстоящим отдыхом сотрудница агентства все

больше представляла собственное будущее путешествие и все меньше погружалась в нюансы путешествий чужих. Тишину в офисе нарушил телефонный звонок это был очередной турист, которого интересовал отдых в Турции. Голос на другом конце провода показался Светлане знакомым, но она не придавала этому особого значения, мало ли всяких звонит за день... Турист оказался надоедливым: его интересовало все – от стоимости отдыха до дополнительных сервисов турфирмы и всех мелочей будущего путешествия. «А есть ли? А как? А что?». «Да что ж он привязался-то! Как будто у меня дел других нет», – уже изрядно раздражаясь, подумала про себя Светлана. «Если вы хотите просто поговорить, у меня на это времени, знаете ли, нет!» – резко ответила она на очередной вопрос туриста, кажется, о дополнительной страховке. Турист положил трубку, а турагент стала готовиться к встрече с клиентами и о туристе быстро забыла. На следующее утро девушка была крайне неприятно удивлена: вчерашний разговор оказался проверкой руководителя, который играл роль обычного туриста. Вот почему голос показался таким знакомым. И проверку эту Светлана, как вы уже поняли, не прошла.

### **Вопросы:**

1. К какому виду контроля по времени и по отношению к ресурсам можно отнести метод «тайного покупателя»?
2. Можно ли выделить классические этапы контроля при использовании данного метода (установление стандартов, сравнение полученных результатов со стандартами, корректирующие действия)? Если да, опишите каждый этап.
3. Что является стандартами при проведении данного вида контроля?
4. Допустимо ли такое поведение сотрудника по отношению к клиенту?
5. Как должна была поступить Светлана при разговоре с клиентом, если у неё было мало времени или она не могла ответить на его вопросы?
6. Стоит ли руководителю предпринимать подобные действия и становиться «тайным покупателем»? Или же нужно доверять своим сотрудникам и не пытаться подловить их на незнании того или иного вопроса или невежливом обращении с клиентом?
7. Как, по вашему мнению, должен поступить директор с данным сотрудником?
8. Как директор может проверить профессионализм своих сотрудников другими методами?

### **Кейс 2. Изменение системы контроля**

В одном из отделов предприятия N в обязанности каждого сотрудника входило составление планов и отчётов по отдельным

направлениям деятельности отдела. Начальник отдела работал на этом предприятии уже долгое время, но персонал периодически менялся из-за естественной текучки. Основной проблемой отдела было то, что планы и отчёты отдела постоянно запаздывали. Начальник выдавал задания сотрудникам вовремя и при этом устанавливал чёткие сроки. Выдача заданий происходила во время регулярных совещаний. Но когда подходил срок сдачи планов или отчётов, оказывалось, что задание не выполнено до конца. Причём работники все время находили для этого оправдания, на которые начальник не мог возразить. Задания доделывались в большой спешке, и отдел опять задерживал сдачу документации. Все это оканчивалось лишением премии, но даже такие жёсткие меры не имели никакого действия. После выхода старого начальника на пенсию его место заняла молодая сотрудница предприятия. С первых дней работы она проявила энтузиазм, здоровые амбиции и стала вносить свои изменения в работу отдела. Она также выдавала задания сотрудникам во время совещаний, но теперь, по прошествии половины отведённого срока, она просила предоставить предварительный отчёт о ходе работы. Первое такое требование не смог выполнить почти никто. Оказалось, работники практически никогда не приступали к работе сразу, и поэтому много времени просто бывало упущено. После нескольких устных выговоров работа отдела резко изменилась. Своевременный контроль деятельности работников позволил не только стимулировать её, но и вовремя выявлять ошибки. И даже сами сотрудники стали говорить друг другу, что такая организация работ их устраивает больше. Теперь отдел сдавал отчётность точно в срок, и все сотрудники регулярно стали получать премии.

### **Вопросы:**

1. Можно ли сказать, что после прихода новой начальницы система контроля в отделе стала более жёсткой?
2. Как вы думаете, почему, несмотря на угрозу лишения премий, сотрудники не могли сделать свою работу вовремя? И почему такое, казалось бы, незначительное взыскание, как устный выговор, возымело такое действие?
3. К какому виду контроля (предварительный, текущий, заключительный) можно отнести контроль, введённый новой начальницей?

### **Кейс 3. Нужен ли тотальный контроль?**

Компания «Мебель Ком» занимается разработкой дизайна и производством кухонной мебели. Компания позиционирует свои услуги, как ориентированные на индивидуальный подход к каждому заказчику. Продажи «длинные», продукт сложный и дорогой. Работают вместе

специалисты-дизайнеры и менеджеры по работе с клиентами, образуя при этом своеобразные парные команды. С каждым клиентом подолгу разрабатывается дизайн кухни, оговариваются всевозможные детали. Руководитель отдела по работе с клиентами недоволен результатами продаж. В последнее время многие клиенты «исчезают» где-то посреди этапа разработки дизайна. В качестве усиления контроля им решено было применить следующий метод на оперативках – он начинает спрашивать о действиях по каждому клиенту (их достаточно много, собрания длятся по два часа). Менеджеры ведут подробный отчёт, где пишут, когда какую бумажку выслали. Ранее система отчётов состояла из перечисления работы только с ключевыми клиентами (их 30 %) уже на этапе реализации проекта.

#### **Вопросы:**

1. К чему приведёт детализация контроля: к мотивации или к демотивации?
2. Если у руководителя есть подозрение, что сотрудники недостаточно хорошо работают с клиентами, как ему создать мотивирующую к этому обстановку?
3. Какими последствиями чреват такой тотальный контроль?

#### **Кейс 4. Контроль рабочего времени**

В торговой компании «Анна» много мелких филиалов. Это розничные магазины по продаже одежды, которые территориально разбросаны, и в каждом работает всего несколько человек. Сотрудники магазинов должны непременно быть на месте с 10 часов утра до 7 часов вечера, их зарплата прямо связана с отработанным временем. В каждом магазине есть электронный журнал учёта рабочего времени, где сотрудники должны отмечаться, приходя и уходя, вводя свой пароль. Но в каждом филиале они сговариваются: кто-то один отмечает всех остальных, и так по очереди, все могут приходить позже и уходить раньше положенного времени. Организационные меры не помогают, выборочные проверки тоже, поймать за руку всех невозможно.

#### **Вопросы:**

1. Можно ли назвать действия сотрудников компании «Анна» поведением, ориентированным на контроль?
2. Процесс контроля состоит из трёх этапов: установление стандартов, сравнение полученных результатов со стандартами, корректирующие действия. На каком этапе система контроля дала сбой?
3. Какие решения вы можете предложить, чтобы корректно вести учёт отработанного времени и учитывать реальную эффективность сотрудников?

### 3. ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

*Вопросы для подготовки к собеседованию на практических занятиях и тестированию*

1. Дайте развернутое определение понятию «менеджмент».
2. Охарактеризуйте менеджмент как науку управления (субъект, объект, предмет, цели и задачи, сопряженные области знания и т. п.).
3. Опишите известные Вам модели управления.
4. Раскройте сущность управленческого труда через описание профессиональных компетенций и навыков менеджера.
5. Перечислите принципы научного управления.
6. Объясните социальную значимость управления.
7. Определите понятие «организация».
8. Расскажите о типологиях организаций.
9. Раскройте сущность основных подходов к анализу организации: механистического, органического, структурного, ресурсного, процессного, системного и ситуационного.
10. Охарактеризуйте известные Вам школы управления.
11. Расскажите о теориях роста и развития организаций: этапы, стадии, кризисы, характерные черты, практическое применение.
12. Объясните сущность модели «Алмаз Левитта».
13. Объясните сущность модели «7S» Т. Питерса.
14. Объясните сущность модели «шести ячеек» М. Вайсборда.
15. Раскройте сущность проблемы деловой этики.
16. Расскажите об основных этических воззрениях в сфере бизнеса и управления.
17. Приведите пример решения этической проблемы (условие, методология и результат).
18. Объясните сущность моральных обязательств руководителя.
19. В чем заключается этические проблемы отношения к деньгам?
20. Обоснуйте значимость делового этикета в современном бизнесе.
21. Что такое бизнес? (основные категории, границы, виды).
22. Охарактеризуйте внешнюю среду бизнеса.
23. Опишите основные компоненты локальной среды бизнеса.
24. Охарактеризуйте интересы и мотивы клиентов.
25. Расскажите о регулировании деятельности компании во внешней среде.
26. Что такое рынок? (понятие, виды, игроки, значимые характеристики).
27. Покажите на примере влияние на компанию факторов глобальной среды.

28. Объясните на примере значимость местных сообществ для деятельности компании.
29. Определите основные категории международного бизнеса.
30. Какие цели существуют в организации?
31. Что является основной целью бизнеса?
32. Какие рассогласования целей встречаются в управлении деловыми организациями?
33. Опишите значимые аспекты целеполагания.
34. Что такое миссия организации?
35. Опишите основные положения «декларации о миссии».
36. Расскажите об основных этапах развития планирования.
37. Дайте определения основных категорий планирования: стратегия, видение, тактика, задачи, политика, процедуры, бюджеты, правила и т. п.
38. Какие основные разделы должен включать бизнес-план?
39. Что такое «управление по целям»?
40. Каким образом осуществляется контроль в организациях?
41. Что понимается под структурой организации?
42. Перечислите базисные части организации.
43. В чем состоит сущность децентрализации?
44. Какие базовые типы взаимодействия выделяет Г. Минцберг?
45. Опишите типы совместной деятельности по Л. И. Уманскому.
46. Что такое технология? Какие виды технологий Вы знаете?
47. Какие параметры влияют на организационный дизайн?
48. Расскажите об основных типах организационных структур.
49. В чем заключается сущность концепции аутсорсинга?
50. Какие патологии встречаются в организационных структурах?
51. Опишите виды власти и полномочий в организациях.
52. Что способствует и что препятствует эффективному делегированию полномочий?
53. Что такое коммуникативный процесс (категории, этапы)?
54. Перечислите коммуникационные проблемы, с которыми сталкивается организация, и способы их решения.
55. Что такое процесс принятия решений?
56. Какие модели процесса принятия решений Вы знаете?

## КЕЙС-ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

### Кейс 1

История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией, добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими. Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако, в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность. Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее. Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторс» и «Форд». Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело. Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой. Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось, и «Крайслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

### Вопросы

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?
2. Как можно оценить действия Ли Якокка по установлению себе символического уровня оплаты труда: красивый жест; недостаточно продуманное решение; хорошо просчитанный шаг менеджера. Аргументируйте свои ответы.

### Кейс 2

#### *Тест «Соответствие здоровья человека профессии менеджера»*

1. Переживаете ли вы из-за неприятностей долгое время?

Да (5), часто (4), иногда (2), никогда (1).

2. Много ли времени вы уделяете себе вечером?



Свыше трех часов (0), два часа (0), один час (0), меньше часа (2), ни минуты (4).

3. *Перебиваете ли вы собеседника, объясняющего вам что-то с излишними подробностями?*

Да (3), часто (4), редко (1), нет (0).

4. *Вечно ли вы спешите?*

Да (5), спешу часто (4), спешу иногда (1), никогда не тороплюсь (0).

5. *Трудно ли вам обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?*

Да (3), зависит от обстоятельств (2), очень редко (1), никогда (0).

6. *Думаете ли вы о своих проблемах даже в свободное время?*

Весьма часто (5), иногда (2), никогда (0).

7. *Если у другого человека что-то не получается, есть ли у вас желание сделать это вместо него?*

Да (5), часто (4), иногда (2), никогда (0).

8. *Сложно ли вам ограничить себя во вкусной еде?*

Да (3), часто (2), иногда (1), редко, никогда (0).

9. *Делаете ли вы несколько дел одновременно?*

Да (5), часто (4), иногда (3), редко (1), никогда (0).

10. *Бывает ли, что во время беседы ваши мысли витают где-то далеко?*

Часто (5), нередко (4), бывает (3), очень редко, никогда (0).

11. *Сколь часто вам приходит мысль, что люди говорят об очень скучных и бесполезных вещах?*

Весьма часто (5), нередко (4), иногда (1), редко, никогда (0).

12. *Нервничаете ли вы, выставляя очередь?*

Очень часто (4), часто (3), иногда (2), очень редко (1), никогда (0).

13. *Нравится ли вам давать советы другим?*

Да (4), как правило (3), иногда (1), редко, никогда (0).

14. *Часто ли вы колеблетесь, прежде чем принять решение?*

Всегда (3), зачастую (2), часто (1), очень редко, никогда (0).

15. *Быстро ли вы говорите?*

Спеша, скороговоркой (3), довольно торопливо (2), спокойно, рассудительно (0).

**От 50 до 63 очков** – нервное напряжение велико. Нужно подумать о состоянии своего здоровья и изменить образ мысли.

**От 20 до 49 очков** – здоровье терпимое, но следует приучить себя расслабляться, снимать напряжение.

**До 19 очков** – основные ваши черты – спокойствие и уравновешенность. Не обращайтесь внимания на мелочи, не драматизируйте свои неудачи.

## **Тест 1: «Испытайте себя: кто Вы? Капитан? Рулевой? Пассажир?»**

*Инструкция.* Если вы хотите узнать себя, на каждый из предлагаемых вопросов ответьте правдиво: да, нет, не знаю. За каждый ответ «да» на вопросы 1, 3, 5, 7, 11, 13 и ответ «нет» на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 поставьте себе по 10 баллов, за ответ «не знаю» – 5 баллов, затем подсчитайте количество баллов.

1. Я всегда чувствую ответственность за все, что происходит в моей жизни.

2. В моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили свое отношение ко мне.

3. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами моих неудач.

4. Иногда мне кажется, что я родился (родилась) под несчастливой звездой.

5. Считаю, что любую проблему можно решить, и не очень понимаю тех, у кого возникают какие-то жизненные трудности.

6. Люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня.

7. Если происходит конфликт, то, размышляя, кто в нем виноват, я обычно начинаю с самого (самой) себя.

8. Иногда я думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал (а) таким (ой), как я есть.

9. Я считаю, что алкоголики сами виноваты в своей болезни.

10. Если черная кошка перейдет мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы или жду, когда кто-то пройдет впереди меня.

11. Если я простужусь, предпочитаю лечиться самостоятельно, а не прибегать к помощи врача.

12. Считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты другие люди.

13. Уверен (а), что каждый человек независимо от обстоятельств должен быть сильным и самостоятельным.

14. Я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно.

15. Обычно я мирюсь с ситуацией, повлиять на которую не в состоянии.

*Ключ к тесту*

100–150 баллов. Вы капитан собственной жизни, чувствуете ответственность за все, что с вами происходит, многое берете на себя, преодолеваете трудности, не возводя их в ранг жизненных проблем. Вы

видите перед собой задачу и думаете над тем, как ее можно решить. Что при этом происходит в вашей душе – для окружающих загадка.

50–99 баллов. Вы охотно бываете рулевым, но можете, если это необходимо, передать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных трудностей реалистичны: гибкость, чуткость, рассудительность всегда бывают вашими союзниками. Вы умеете жить в добром согласии с другими людьми, не нарушая внутреннего согласия с самим собой.

До 49 баллов. Вы часто бываете пассажиром в своей жизни, легко подчиняетесь внешним силам. Считая, что так сложились обстоятельства, судьба и т. п. В своих трудностях обвиняете кого угодно, но только не себя. Настоящая независимость кажется вам недостижимой и невозможной.

### Кейс 3

#### Товары от А до Я

**Цель.** Продемонстрировать важность групповой синергии в выполнении совместных заданий.

**Описание ситуации.** Студенты разделяются на группы по 5–6 человек. Каждая группа составляет список вещей, принадлежащих участникам, на все буквы алфавита – от А до Я. Список следует составлять как можно быстрее.

**Подведение итогов.** С помощью бланка подведения итогов оцените проведенную вашей командой работу.

**Общее время.** 35 минут (подготовка – 5 минут, выполнение задания – 20 минут, подведение итогов – 10 минут).

### Кейс 4

Профессор Ладанов на основе некоторых континуумов Макиавелли построил таблицу семантических дифференциалов, на которых показал отличие современного представления о личностных качествах лидера от представлений об этом же самом во времена Макиавелли.

|    |                   |   |   |   |   |   |   |                |
|----|-------------------|---|---|---|---|---|---|----------------|
| 1  | ЩЕДРОСТЬ          |   |   |   |   | X | + | СКУПОСТЬ       |
| 2  | ЖЕСТОКОСТЬ        | + |   |   |   | X |   | МИЛОСЕРДИЕ     |
| 3  | ЧЕСТНОСТЬ         |   |   | X |   |   | + | ВЕРОЛОМСТВО    |
| 4  | СМЕЛОСТЬ          |   |   | X | + |   |   | МАЛОДУШИЕ      |
| 5  | СНИСХОДИТЕЛЬНОСТЬ |   |   | X |   |   | + | НАДМЕННОСТЬ    |
| 6  | ЦЕЛОМУДРИЕ        |   |   |   | X | + |   | РАСПУТСТВО     |
| 7  | ПРЯМОДУШИЕ        |   |   |   | X |   | + | ЛУКАВСТВО      |
| 8  | ПОКЛАДИСТОСТЬ     |   |   | X |   |   | + | УПРЯМСТВО      |
| 9  | СТЕПЕНСТВО        |   |   | + | X |   |   | ЛЕГКОМЫСЛИЕ    |
| 10 | БЛАГОЧЕСТИЕ       |   | X |   |   | + |   | НЕЧЕСТИВОСТЬ   |
| 11 | ВЕРНОСТЬ СЛОВУ    | X |   |   |   |   | + | ОТСТУПНИЧЕСТВО |

|    |                  |  |   |   |   |   |   |               |
|----|------------------|--|---|---|---|---|---|---------------|
| 12 | ИСКРЕННОСТЬ      |  | X |   |   | + |   | НЕИСКРЕННОСТЬ |
| 13 | ТВЕРДОСТЬ ДУХА   |  |   | + | X |   |   | ИЗНЕЖЕННОСТЬ  |
| 14 | РАСТОЧИТЕЛЬНОСТЬ |  |   |   |   | X | + | АЛЧНОСТЬ      |
| 15 | МИЛОСТИВОСТЬ     |  |   | X |   |   | + | ОФИЦИОЗНОСТЬ  |
| 16 | СОСТАДАНИЕ       |  | X |   |   |   | + | ЧЕРСТВОСТЬ    |

В таблице со знаками + представлены усредненные характеристики правителя, с точки зрения Макиавелли, со знаками x – усредненные характеристики современного лидера (руководителя), с точки зрения группы слушателей факультета подготовки государственных служащих Академии народного хозяйства (Москва).

В таблице отметьте места, на которых находитесь вы, если вы менеджер, или ваш непосредственный руководитель, которым вы подчиняетесь, и постройте график. Попробуйте дополнить список континуумов, построенных на противоположных началах в характеристиках современных менеджеров.

### Кейс 5

#### *Деловая игра «Ремонт в домике Винни-Пуха»*

##### **Задание:**

необходимо провести ремонт в домике Винни-Пуха за 2 дня.

##### **Условия:**

**Рабочий день:** с 9.00 до 18.00, обед с 13.00 до 14.00.

##### **Участники ремонта:**

Пятачок – низкорослый, но исполнительный.

Ослик ИА – постоянно сомневается, нельзя давать задания одному.

Сова – быстро принимает решения, но не может таскать тяжести.

Кролик – хорошо считает, кладет плитку и линолеум.

Дела, которые необходимо выполнить в ходе ремонта:

1. Вынос и занос мебели – 1 час (30 + 30 мин.).
2. Покупка краски, кисточек, растворителя для окон и стен – 2 часа.
3. Подготовка окон к покраске – 1 час.
4. Покраска окон – 2 часа.
5. Покраска стен – 4 часа.
6. Прокладка электропроводки, розеток – 3 часа.
7. Покупка линолеума – 2 часа.
8. Настилка линолеума – 2 часа.
9. Побелка потолка – 1 час.
10. Замена канализационных и водопроводных труб – 3 часа.
11. Подготовка ванной – 2 часа.

К Вам приедут: Слон – электрик на 3 часа.

Тигра – водопроводчик – на 3 часа.

(За ними должен кто-то следить!!!)

Необходимо отметить взаимосвязанные виды работ и разместить их на листе в той последовательности, в которой они могут выполняться с указанием их продолжительности и исполнителей. Составьте план выполнения ремонта. Постарайтесь закончить ремонт как можно раньше.

## **Тест 2. «Умеете ли вы вести деловое обсуждение»**

Тест поможет проанализировать ваше поведение во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других – тактичное, гибкое поведение.

Но все-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5):

1 – «нет», «так не бывает»; 2 – «нет, как правило, так не бывает»; 3 – неопределенная оценка; 4 – «да, как правило, так бывает»; 5 – «да, так всегда».

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении будут критиковать меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Прислушиваюсь к замечаниям других.

4. В основном мне удается привести логически правильные аргументы при обсуждении.

5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решили свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки, как правило, признаю.

10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.

15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

17. Ясно выражаю свои взгляды.
18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаюсь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Понимаю чувства других людей.
30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю другие.
31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

Суммируйте баллы, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А (20–100 баллов).

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39, и обозначьте сумму через В (20–100 баллов).

Сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму В – вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется

убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания безразлично.

Сумма В как минимум на 10 баллов выше суммы А – вы ведете совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления крепко держите в своих руках.

Обе суммы различаются менее чем на 10 баллов – ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.

### **Кейс 6. «Путешествие Незнайки»**

**Цели:** способствовать мобилизации внимания участников.

**Задачи:** интегрировать группу за счет осознания коллективной ответственности и включенности в совместную командную деятельность, потренироваться в выработке совместной стратегии и тактики успеха; развить лидерские качества в членах команды, проверить их готовность взять на себя ответственность за решение задачи, возможность эффективно работать и общаться с партнерами по команде.

**Размер группы:** максимум до 26 человек.

**Ресурсы:** набор карточек с материалами игры, флип-чарт, маркеры для записи, секундомер (идеальный вариант – большие настенные часы с секундной стрелкой).

**Время:** 1 час.

**Ход игры:**

К игре необходимо подготовить карточки из плотной бумаги. На каждой карточке помещаем данные ниже фрагменты информации (каждый абзац текста соответствует отдельной карточке!):

Тренер объявляет команде, что ей предстоит в течение 40 минут решить некую логическую задачу. Задача записывается на доске в виде вопроса:

«Сколько времени заняла поездка Незнайки от Цветочного города до Солнечного города?»

Чтобы найти ответ, игрокам придется обмениваться информацией, так как каждый из членов команды получает лишь отдельный фрагмент условия задачи (если игроков меньше, чем карточек, то некоторые игроки могут получить несколько карточек).

После того как будет дан старт, можно начинать обмениваться информацией. ЗАПРЕЩАЕТСЯ лишь передавать карточки из рук в руки, собирать их в одном месте или у одного человека. Карточка, полученная каждым игроком, остается с ним, до конца игры! По ходу игры можно делать записи, ходить, обсуждать задачу и т. д.

Через 40 минут представитель команды должен сообщить тренеру ответ.

### **Кейс 7. «Алгоритм решения управленческих проблем»**

Правила игры:

- 1) из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, надо последовательно составить алгоритм управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 до 18;
- 2) сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с остальными игроками. Окончание работы обозначает поднятие руки;
- 3) затем все игроки разбиваются на команды по 5–7 человек и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение. Команды между собой мнениями не обмениваются. Решение задачи обозначается поднятием руки;
- 4) представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами;
- 5) время принятия решений как индивидуальных, так и групповых фиксируется в таблице;
- 6) итогом работы является полностью заполненная таблица.

### **Кейс 8**

1. На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

- а) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;
- б) даете ему в помощники еще несколько человек и делите премию между ними;
- в) отказываете ему в его требовании, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;
- г) поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

2. Вы возложили на своего подчиненного, бригадира ремонтной организации, ответственность за обучение молодых работников. Для этого Вы предоставили ему определенные права. Некоторое время спустя, проходя мимо, Вы невольно становитесь свидетелем того, как он занимается с новичком, и обнаруживаете, что делает он это совершенно неправильно. Как Вы поступите?



3. Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите: ...

4. Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего. Как следует поступить в этой ситуации?

5. Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением Вашего ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;

б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;

в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных ситуациях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;

г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

6. Директор одной крупной фирмы делегировал подчиненному свои функции, которые заключались в следующем: подчиненный должен был пойти на важную встречу с заказчиком и заключить очень важный договор. Директор был уверен в компетентности этого работника и его способностях, но внезапно директор узнает о том, что подчиненный переусердствовал и все испортил.

Директор вызывает его и говорит:

7. Вы – руководитель, который довольно успешно применяет приемы делегирования. Один из Ваших подчиненных все делает сам, никому ничего не доверяет, а поэтому часто задерживается на работе, сильно устает.

Вы приглашаете его на беседу, где подробно и убедительно рассказываете ему о делегировании и просите попробовать этот метод, мотивируя это своими высокими показателями в работе и отличным качеством.

Через месяц проходит производственное совещание, где обсуждаются результаты работы, и оказывается, что на участке этого подчиненного самые низкие результаты, хотя раньше было наоборот. Директор высказывает недовольство по этому поводу, на что подчиненный отвечает: «Вы же сами мне так посоветовали»

Вы говорите: ...

8. Существует дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:

а) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение и назначите ответственным за исполнение;

б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

| № п/п        | Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения    | Индивидуальная оценка | Групповая оценка | Эталон | Индивидуальная ошибка | Групповая ошибка | Отклонение индивидуальной ошибки от групповой | Время работы |
|--------------|--|-----------------------|------------------|--------|-----------------------|------------------|---|--------------|
| 1            | 2  | 3                     | 4                | 5      | 6                     | 7                | 8   | 9            |
| •            | Построение проблемы  |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| •            | Документальное оформление задач                                    |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| •            | Определение разрешимости проблемы                                  |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| •            | Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| •            | Оценка степени полноты и достоверности                             |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| •            | Информации о проблемы  |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| •            | Оформление решения   |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| •            | Разработка вариантов решения Проблемы                              |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| •            | Определение существования Проблемы                                 |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| •            | Оценка новизны проблемы  |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| •            | Контроль за выполнением решения                                    |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| •            | Выбор решения  |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| •            | Оценка вариантов решения   |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| •            | Организация выполнения решения                                     |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| •            | Постановки задачи исполнителя                                      |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| •            | Выбор критерия оценки вариантов решения                            |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| •            | Установление взаимосвязи с другими проблемами                      |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| •            | Формулирование проблемы  |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| •            | Определение причин возникновения проблемы                          |                       |                  |        |                       |                  |   |              |
| Сумма ошибок |  |                       |                  |        |                       |                  |   |              |

## Кейс 9

Многие организации создают группы для принятия решений по различным вопросам – от найма сотрудников и финансирования колледжей до разработки и продвижения на рынок новых изделий. Центр систем и исследований отделения «Аэроспейс энд Дефенс Дивитн» фирмы «Ханиуэлл» пользуется этим методом с 1971 г. и часто в очень необычных ситуациях. Центр прибегает к групповым решениям даже по поводу замены руководителей высшего звена.

Краеугольным камнем группового подхода Центра к принятию решений является группа управления Центром. В эту группу входит несколько руководителей высокого ранга, включая вице-президента Центра, инспектора, директора по кадрам, директоров по исследованиям, развитию, современному планированию и совершенствованию структуры организации. Кроме работы в этой группе, каждый ее член возглавляет группу руководителей менее высокого уровня в своем отделе. Последние в свою очередь стоят во главе групп, состоящих из контролеров и начальников технических секторов. Группа управления Центром собирается раз в две недели, чтобы рассматривать различные вопросы, связанные с планированием, кадрами и распределением ресурсов.

Недавно была создана должность директора по развитию, который входит в состав группы управления Центром. Во многих организациях определение необходимости замены и подбор кандидатур входит в обязанность вице-президента, которому в определенной мере помогает директор по кадрам. Другие директора, равные по уровню директору по развитию, не участвуют в этом деле. В Центре вопросы замены находятся в ведении группы управления.

Группа была очень озабочена тем, чтобы на эту должность попал наиболее подходящий человек, т. к. директор по развитию отвечает за разработку и реализацию планов, стратегию маркетинга и ведение дел.

Он несет также ответственность за поддержание нормальных отношений фирмы с потребителями. Группа управления сначала попросила других руководителей высшего ранга предложить кандидатуры на этот пост и дать сведения по их квалификации и заинтересованности в работе такого рода. Затем состоялся «мозговой штурм».

Целью последнего стало составление списка кандидатов. Хотя члены группы имели разные мнения о квалификации предложенных кандидатов, на время составления списка группы об этом временно «забыли».

По завершении «штурма» вице-президент Центра попросил каждого члена группы собрать все возможные сведения о каждом из кандидатов, попавших в список. Совещание с целью сужения списка претендентов на должность назначили через неделю.

На этом совещании члены группы начали высказывать свои предпочтения. При этом одни говорили о том, как тот или иной кандидат показал себя на прежнем месте работы, другие же выделяли индивидуальные качества этих людей – стиль их работы и жизненные ценности. Несмотря на различия в подходах и предпочтениях, группа в течение часа смогла сократить список с десяти до пяти человек.

После совещания вице-президент встретился с начальниками оставшихся пяти претендентов и сообщил им, кого именно решила проинтервьюировать в связи с вакантной должностью группа управления. Некоторые из этих начальников негативно восприняли новость о своих подчиненных, а другие были полны энтузиазма. Директор по кадрам организовал одночасовые собеседования кандидатов с каждым из членов группы управления Центром. По завершении интервьюирования было собрано совещание для выбора наилучшего кандидата.

Группа управления ставит условием согласие всех своих членов с окончательным выбором кандидата. Выбранный, в конечном счете, кандидат вполне может не быть номером один для каждого члена группы, а раз так, он может не быть номером один для любого члена группы. Тем не менее, каждый должен принять общее решение и согласиться с ним.

Когда группа собралась, чтобы сделать окончательный выбор, два кандидата из пяти отсеялись очень быстро, поскольку им не хватало опыта такого рода, который, по мнению группы, на данном месте обязателен. После часового обсуждения группа согласилась переместить в конец списка еще одного претендента. По мнению группы, претендент не имел особой склонности к управлению с привлечением рядовых работников, и его действия могли оказаться неэффективными в условиях Центра, где привлечение всех к участию в управлении было принципом.

В конце концов, группа разделилась между двумя оставшимися кандидатами, каждый из которых был хорошо подготовлен для должности и хотел работать на этом месте. Более полутора часов члены группы обсуждали квалификационные показатели и управленческий стиль каждого из двух этих людей. Наконец, решение было принято. Все члены группы были им удовлетворены, а кандидату предложили занять новое место.

### **Вопросы**

1. Какова главная проблема, очевидная в данном случае?
2. Будь вы директором, как повели бы себя в этой ситуации?
3. Что следовало бы предпринять Барфилду?
4. Что бы изменили вы для предотвращения подобных событий?

## Кейс 10

Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

### *Список решений*

1. Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годового задания для ассистента профессора.
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

### ***Тест 3 «Какая у вас мотивация к успеху?»***

Если хотите узнать, насколько сильна у вас мотивация к достижению поставленной цели, постарайтесь не задумываясь, но четко ответить «да» или «нет» на каждый из предлагаемых вопросов. За каждый ответ «да» на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 40, 41 и за каждый ответ «нет» на вопросы 6, 11, 12, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39 поставьте себе по одному баллу. Затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из первых.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более добροжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как думаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня более привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Поращение меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. Я легко проявляю честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

41. Если я уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

### **Ответы**

28–32 балла. Очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели, вы готовы преодолеть любые препятствия.

15–27 баллов. Средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов: порой вам хочется все бросить, так как считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

14 баллов и менее. Мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим положением, убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

## **Кейс 11**

Николай С., проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения. Николай С. имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнительен.

За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николая С. в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая С., которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее:

«Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

### **Вопрос**

Какое решение должен принять начальник отдела Николай С.? Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации.

## Кейс 12

Какую стратегию работы с персоналом следует придерживаться руководству компании – повышать зарплату квалифицированному персоналу при сокращении общей численности или увеличивать численность персонала за счет дополнительного набора малооплачиваемых сотрудников, если рост текучести квалифицированных кадров приводит к росту издержек на 800 тыс. руб., а неквалифицированных сотрудников – 150 тыс. руб., при средних потерях от ошибочных решений в размере 100 тыс. руб. для квалифицированного персонала и 450 тыс. руб. – для неквалифицированного?

*(Ответ обоснуйте методом теории игр).*

## Кейс 13

Наличие собственной Silicon Valley (Силиконовой долины) становится сегодня вопросом престижа для любого государства, стремящегося попасть в разряд технологически развитых стран. Силиконовая долина – это выдуманное журналистами название части графства Санта-Клара в Центральной Калифорнии, лежащей в 30 км к югу от Сан-Франциско. Здесь базируется более 4 тысяч компьютерных фирм с полумиллионом сотрудников, выпускается треть продукции ракето- и самолетостроения США, а также пятая часть полупроводников и шестая часть компьютеров в мире.

Почетное звание отца Силиконовой долины принадлежит выдающемуся электротехнику из Стэнфорда профессору Фредерику Терману. В 30-е годы он читал здесь курс радиоэлектроники и побуждал своих студентов или работать в местных компаниях, или создавать собственный бизнес, а не уезжать на Восточное побережье. Инновации Стэнфордского университета стали основой будущей специализации долины. В XX в. ключом к экономическому успеху стало, прежде всего, первенство в сфере научно-технических разработок. Одновременно развитие системы социального обеспечения и страхования привело к тому, что на рынке появилось много свободного капитала, который промышленность уже не могла использовать с выгодой. Фондовый рынок, привлекающий большую часть таких средств, подвержен периодическим кризисам, поэтому пенсионные фонды и страховые компании осторожно относятся к инвестициям в ценные бумаги. В то же время постоянно существует дефицит инвестиций в новейшие разработки в области компьютерных технологий, средств связи и медицины. Именно здесь появились американские венчурные компании, выступающие в качестве посредников и использующие деньги пенсионных и страховых фондов, а также банков для финансирования разработок в этих сферах. Венчурные



фирмы, таким образом, снимают с фондов ответственность за возможные потери и делят ее с теми компаниями, в которые вкладывают привлеченные средства.

В 1950 г. при Стэнфордском университете был основан Industrial Park, позже переименованный в Research Park. За квалифицированными кадрами в долину потянулись промышленники. В 50-е гг. электротехнические компании, такие как General Electric, Sylvania, Westinghouse Electric и Ford Philco, разместили свои производства в Пало-Альто и соседних с ним городках. А в Сан-Хосе, самом большом городе долины, компания IBM создала крупный исследовательский центр. Вслед за гигантами в графстве Санта-Клара появились небольшие компании. За считанные годы здесь возник прообраз современных технопарков.

Платформой финансирования научно-технической деятельности стали венчурные инвестиционные компании. Была выведена формула успеха по-калифорнийски: интеллектуальный капитал плюс венчурный капитал. Пятая часть американских венчурных компаний сосредоточена в Калифорнии, в основном в Сан-Франциско. В отличие от банков, которые на определенных условиях ссужают средства на основе дела, компании венчурного капитала поступают иначе. У образующейся или уже действующей фирмы, которая еще не представлена на фондовой бирже, покупается пакет акций – 50 % или больше. Подобным образом финансируется ее последующая деятельность. Постоянный приток венчурного капитала и компьютерный бум начала 90-х гг. за последние восемь лет создали в Силиконовой долине более 200 тысяч рабочих мест. Ежегодные объемы средств, вкладываемых американскими венчурными компаниями в новые технологии, постоянно растут. Не последнюю роль в этом играет законодательство США, снимающее с новообразованных компаний часть налогового бремени, стимулируя тем самым приток в них свободного капитала. При венчурном финансировании проектов долины 20–30 % новых предприятий дают фактический доход в 200–300 %, 10–20 % разоряются, оставшиеся имеют норму прибыли в 40 %. Нигде в мире столько людей за такое короткое время не становились миллионерами. И это притягивает в долину все больше денег.

### ЗАДАНИЕ

Проанализируйте приведенную ситуацию и выделите основные формы инновационного предпринимательства. Выделите ключевые факторы успеха инновационных стратегий. Раскройте механизм влияния малых инновационных предприятий на развитие техники и технологии. Какие формы финансирования инновационных проектов оказали решающее влияние на успех предприятий Силиконовой долины и какие инфраструктурные условия способствовали этому успеху? Ответы обоснуйте.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ (ПРОЕКТА)**

*Общие рекомендации по написанию курсовой работы*

*Целями написания курсовой работы являются:*

- 1) приобретение опыта в исследовании актуальных проблем стратегического управления предприятием;
- 2) расширение профессиональных знаний, полученных в процессе изучения дисциплины «Основы менеджмента»;
- 3) формирование практических навыков ведения самостоятельной исследовательской работы.

*Основные задачи студента при написании курсовой работы:*

- 1) формулировать цель и задачи работы;
- 2) обосновывать методы решения поставленных задач;
- 3) разрабатывать структуру работы;
- 4) работать с литературными источниками и статистическими данными;
- 5) выявлять проблемы в рамках исследуемой темы;
- 6) применять современные методы анализа экономико-управленческих процессов;
- 7) формулировать результаты своей работы и давать им оценку.

*Требования к содержанию:*

- 1) тема курсовой работы выбирается студентом самостоятельно с учетом личного практического опыта на основе конкретных проблем, существующих в подразделении;
- 2) тема формулируется и согласуется с научным руководителем;
- 3) следует ознакомиться со всеми вопросами, связанными с темой, по программе курса и изучить методические пособия по этой дисциплине, а затем литературу, рекомендованную в учебной программе;
- 4) затем предстоит самостоятельно расширить круг литературных источников, подобрать фактический материал и составить окончательный вариант плана курсовой работы и график его выполнения, согласовав его с научным руководителем.
- 5) общий объем курсовой работы – 60–70 страниц машинописного (компьютерного) текста;
- 6) курсовая работа должна содержать следующие разделы: введение, теоретический обзор проблемы, аналитический раздел, основная (рекомендательная) часть, заключение и библиографический список, используемый при написании работы, оформленный по ГОСТ 7.1–2003.

### *Структура курсовой работы.*

1. Начинается курсовая работа с титульного листа (Приложение).

2. За титульным листом следует **Оглавление**. Оглавление – это план курсовой работы, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он находится.

3. **Текст курсовой работы**. Он делится на 5 частей: введение, теоретическая глава, аналитическая глава, основная (рекомендательная) часть, заключение.

а) введение – раздел курсовой работы, где необходимо обосновать актуальность разрабатываемой темы, ее место в стратегическом менеджменте и ее значение в экономической жизни страны;

б) теоретическая глава – раздел, в котором необходимо отразить состояние проблемы, закономерности, структуру, присущие данному объекту исследования;

в) аналитическая глава – раздел, в котором следует обозначить рамки анализа, выявить тенденции в развитии изучаемых процессов, недостатки и отклонения от требований, предъявляемых на современном этапе к деятельности предприятий;

г) основная (рекомендательная) глава – данный раздел курсовой работы посвящен вопросам совершенствования управленческой деятельности, обоснованию основных направлений и перспектив решения проблем;

д) заключение – раздел завершается краткими выводами в ходе анализа проблемами и предложениями, направленными на совершенствование существующей практики, а также дается оценка степени выполнения поставленной задачи.

4. В библиографическом списке, должны быть представлены: законодательные акты, постановления правительства, инструкции отраслевых министерств, регламентирующие процессы товародвижения; официальные статистические документы; монографические исследования отечественных и зарубежных специалистов в области управленческой деятельности; учебники и учебные пособия; статьи, помещенные в общеэкономических и отраслевых журналах, в сборниках научных трудов; материалы периодической печати. Библиографическое описание используемой литературы должно быть точным и полным.

Общий объем курсовой работы – 60–70 страниц машинописного (компьютерного) текста.

### 5. Примерная тематика курсовых работ

1. Влияние процесса контроля на деятельность предприятия на примере «...».
2. Влияние процесса коммуникаций на деятельность предприятия на примере «...».

3. Влияние организационной структуры на деятельность предприятия на примере «...».
4. Влияние конфликтов на деятельность организации на примере «...».
5. Влияние процесса принятия решения на деятельность предприятия на примере «...»..
6. Процесс делегирования полномочий на предприятии на примере «...».
7. Процесс делегирования полномочий на предприятии на примере «...».
8. Совершенствование организационной структуры предприятия на примере «...».
9. Совершенствование коммуникаций в организации на примере «...».
10. Принятие решений в организации на примере «...».
11. Коммуникации как важнейший элемент управления на примере «...».

## 5. ВОПРОСЫ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Сущность менеджмента и содержание понятия «менеджмент»
2. Требования, предъявляемые к организации.
3. Характеристики организации.
4. Понятие «менеджера». Роли руководителя по Минцбергу.
5. Требования, предъявляемые к менеджеру в первой половине 20 века.
6. Требования, предъявляемые к менеджеру во второй половине 20 века.
7. Современные требования, предъявляемые к менеджеру.
8. 3 подхода к управлению.
9. Системный подход: понятие системы, организация как система.
10. Ситуационный подход к управлению.
11. Процессный подход к управлению.
12. Цель менеджмента. Задачи менеджмента. Функции менеджмента.
13. Компоненты внутренней среды.
14. Понятие цели. Характеристика целей.
15. Понятие задачи. Категории задач.
16. Понятие «структура». Виды структур.
17. Понятие технологии. Классификация технологий по Томпсону.
18. Понятие технологии. Классификация технологий по Вуд Ворту.
19. Компоненты внешней среды. Среда прямого воздействия.
20. Компоненты внешней среды. Среда косвенного воздействия. Характеристика внешней среды
21. Понятие «коммуникации». Виды коммуникаций.
22. Коммуникационный процесс.
23. Межличностные коммуникации. Барьеры в межличностных коммуникациях. Рекомендации для эффективных межличностных коммуникаций.
24. Организационные коммуникации. Барьеры в организационных коммуникациях. Рекомендации для эффективных организационных коммуникаций.
25. Принятие решения. Виды решений: запрограммированное и незапрограммированное.
26. Процесс принятия решения. Виды процесса принятия решения.
27. Этапы рационального решения.
28. Факторы, влияющие на принятие решения.
29. 3 подхода к науке управления: системный подход, научная ориентация, моделирование.

30. Теория очередей. Теория игр. Дерево решений.  
Платежная матрица.
31. Методы прогнозирования.
32. Полномочия. Делегирование полномочий. Виды полномочий.
33. Типы административных полномочий. Рекомендации  
руководителю при использовании делегирования полномочий.
34. Причины, по которым сотрудники  
не хотят принимать ответственность.
35. Процесс организации. Виды организационных структур.
36. Бюрократическая структура. Виды бюрократических структур.
37. Органические структуры. Виды органических структур.
38. Процесс контроля. Виды контроля.
39. Предварительный контроль.
40. Текущий контроль.
41. Заключительный контроль.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Пособие содержит изложение многих вопросов менеджмента, таких как: развитие управления в России; перспективы менеджмента: возможное и вероятное; методологические основы менеджмента; моделирование ситуаций и разработка управленческих решений; цели и задачи управления предприятием; организационные отношения, мотивация деятельности, регулирование и контроль в системе менеджмента; динамика групп и лидерство в системе менеджмента; управление человеком, группой, конфликтность в менеджменте и факторы эффективности менеджмента; система коммуникаций, система мотивации труда; организация контроля; контроллинг; управление рисками; организация производства; управление экономическими отношениями; управление внешнеэкономическими связями. Наряду с теоретическим изложением в комплексе содержатся практикум, который способствует закреплению знаний.

Внимательное изучение представленного пособия принесет несомненную пользу, а полученные знания помогут в практической деятельности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. – 3-е изд. – М. [и др.]: Вильямс, 2008. – 665 с.
2. Тебекин, А. В. Менеджмент организации: [Электронный ресурс]: электронный учебник / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Электрон. дан. и прогр. – М.: КноРус, 2010.
3. Переверзев, М. П. Менеджмент: [Электронный ресурс]: учебник / М.П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2006.
4. Менеджмент: учебник / под ред. М. Л. Разу.; Гос. ун-т упр. – М.: Кнорус, 2009. – 472 с.
5. Менеджмент: учебник для вузов / под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 320 с.
6. Одинцов, А. А. Менеджмент организации. Введение в специальность: учеб. пособие для вузов / А. А. Одинцов. – М.: Академия, 2007. – 239 с.
7. Беляев, В. И. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / В. И. Беляев. – М.: Кнорус, 2009. – 249 с.
8. Глухов, В. В. Менеджмент: учебник для экон. спец. вузов / В. В. Глухов. – СПб.: Питер, 2008. – 600 с.
9. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер; перевод с английского С. Жильцов, М. Жильцов, Д. Раевская. – 12-е изд. – СПб. [и др.]: Питер, 2012. – 814 с.
10. Волкова, Е. А. Менеджмент: метод. указания к практ. занятиям / Е. А. Волкова, Н. М. Цыцарова. – Ульяновск: УлГТУ, 2005. – 40 с.
11. Дафт, Р. Менеджмент: перевод с английского / Ричард Дафт. – СПб.: Питер, 2015. – 655 с.
12. Юкаева, В. С. Менеджмент. Краткий курс: учебное пособие / В. С. Юкаева. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 104 с.
13. Тебекин, А. В. Менеджмент организации: учебник для вузов / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – М.: Кнорус, 2014. – 419 с.
14. Менеджмент: учебник / под ред. М. Л. Разу. – М.: Кнорус, 2013. – 472 с.
15. Исаев, Р. А. Основы менеджмента: учебник для вузов / Р. А. Исаев. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 263 с.
16. Менеджмент: учебник для бакалавров: по направлению «Менеджмент» / под ред. А. Н. Петрова. – М.: Юрайт, 2014.
17. Одинцов, А. А. Менеджмент организации: введение в специальность: учебное пособие для вузов / А. А. Одинцов. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 320 с.



18. Бондаренко, В. В. Менеджмент организации. Введение в специальность / В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф.Алёхина. – М.: Кнорус, 2015. – 232 с.
19. Рыженкова, И. К. Профессиональные навыки менеджера. Повышение личной и командной эффективности. Серия: Полный курс MBA / И. К. Рыженкова. – М.: Эксмо, 2014. – 545 с.
20. Друкер, Питер Ф. Эффективный руководитель / Питер Ф. Друкер. Издательство «Манн, Иванов и Фербер». – 2012.
21. Frederick Winslow Taylor. The Principles of Scientific Management, 1911 / Фредерик Уинслоу Тейлор. Принципы научного менеджмента. – М., 1991. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/3631> (дата обращения – 03.06.2010).

**ПРИЛОЖЕНИЕ**  
**Образец титульного листа курсовой работы**

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра «Экономика и менеджмент»

Направление 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент  
организации»)

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**  
(на примере ООО «РОНА» (Аптека Вита))

Автор курсовой работы: Фамилия Имя Отчество,

группа \_\_\_\_\_  
подпись, дата

Руководитель: Фамилия Имя Отчество,

канд. экон. наук \_\_\_\_\_  
подпись, дата

курсовая защищена  
с оценкой

\_\_\_\_\_

Ульяновск 2021

Учебное издание

**МЕНЕДЖМЕНТ.  
Основы управления**

Учебно-методическое пособие

Составители: ВОЛКОВА Елена Александровна,  
ЧУРАШКИНА Анна Владимировна

Технический редактор М. В. Теленкова  
ЛР №020640 от 22.10.97.

Подписано в печать 16.08.2021. Формат 60×84/16.  
Усл. печ. л. 13,14. Тираж 100 экз. Заказ 415.

Ульяновский государственный технический университет,  
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.

ИПК «Венец» УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.



Учебное издание

**МЕНЕДЖМЕНТ.  
Основы управления**

Учебно-методическое пособие

Составители: ВОЛКОВА Елена Александровна,  
ЧУРАШКИНА Анна Владимировна

Технический редактор М. В. Теленкова  
ЛР №020640 от 22.10.97.

Подписано в печать 16.08.2021. Формат 60×84/16.  
Усл. печ. л. 13,14. Тираж 100 экз. Заказ 415.

Ульяновский государственный технический университет,  
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.

ИПК «Венец» УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.

