

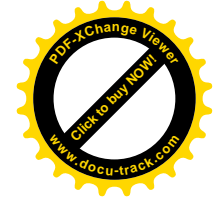
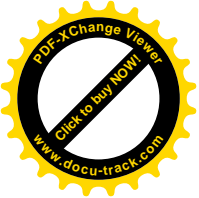
Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

**ВАНКЕВИЧ Е. В.
ШАРСТНЕВ В. Л.**

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Допущено Министерством образования Республики Беларусь в качестве учебного пособия для студентов специальности 26 02 02 «Менеджмент» учреждений образования, обеспечивающих получение высшего образования

Витебск
2007



УДК 338.24
ББК 65.290-21
В 17

Рецензенты: д.э.н., профессор, заведующий кафедрой организации и управления Белорусского государственного экономического университета Беляцкий Н. П., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой отраслевого менеджмента и экономики Полоцкого государственного университета Дубровский Н. А., к.э.н., профессор кафедры экономики промышленных предприятий Белорусского государственного экономического университета Ильин А.И., д.т.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента Белорусского государственного университета Панышин Б. Н., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой государственного регулирования экономики Академии управления при Президенте Республики Беларусь Пелих С.А.

Авторский коллектив

д.э.н., профессор Ванкевич Е. В. (главы 1-12, п.13.1, 13.4; гл. 14, 16, 17, 18, введение, Приложение А); к.т.н., доцент Шарстнев В. Л. (гл. 15, п.16.6, Приложение Б); к.т.н., доцент Савицкая Т. Б. (вопросы 13.2, 13.3 и 13.7); старший преподаватель Бабеня И Г. (вопросы 13.5 и 13.6); ассистент Коробова Е. Н. (гл. 19).

Ванкевич, Е. В.

В 17 Теоретические основы менеджмента : учеб. пособие / Е. В. Ванкевич [и др.]. – Витебск : УО «ВГТУ», 2007 . – с.

ISBN 985-481-051-8

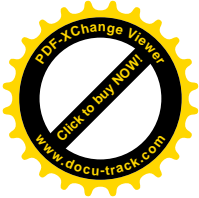
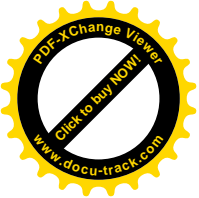
В учебном пособии дано комплексное и системное представление о сущности и целях менеджмента как науки и практики, о положениях основных школ и течений управленческой мысли, их актуальности и применимости в современных условиях Республики Беларусь. Представлена технология менеджмента как совокупность принципов, методов, общих и специальных функций (с их подробным описанием), рассмотрены технология принятия управленческих решений и осуществления управленческих коммуникаций. Даны основы руководства, власти и влияния управляющего. Особое место в учебном пособии отведено информационному обеспечению в менеджменте, моделям принятия управленческих решений, поскольку в современной деловой практике возрастает значимость информационных технологий и автоматизированных средств в обосновании и принятии решений. Отличительной особенностью учебного пособия является наличие примеров из практики промышленных предприятий и организаций Республики Беларусь, иллюстрирующих основные положения курса, а также статистической информации, отражающей основные тенденции развития внешней и внутренней среды белорусских предприятий.

Предназначено для студентов экономических специальностей вузов, хозяйственных руководителей отечественных предприятий и организаций.

УДК 338.24
ББК 65.290-21

ISBN 985-481-051-8

© Ванкевич Е.В.
© Шарстнев В.Л.
© УО «ВГТУ», 2007

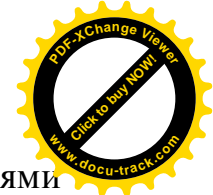


ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Теоретические основы менеджмента» является базовой при подготовке студентов по специальности «Менеджмент». Цель ее изучения состоит в формировании комплекса теоретических знаний о сущности, принципах, формах, методах и функциях управления организацией в условиях перехода к социально ориентированной рыночной системе хозяйствования.

Переход к рыночным отношениям требует проведения значительных преобразований в системе подготовки кадров для работы в деловых организациях. Современная практика хозяйствования формирует новые требования к учреждениям образования в области подготовки специалистов управленческого профиля. Ранее управленческие кадры имели в основном инженерно-технологическую подготовку и действовали в стабильной, слабо подверженной изменениям системе планового управления экономикой, в которой основу при принятии решений составляли накопленные знания и опыт. Рыночные отношения требуют кардинальных изменений в управлении организацией. В современных условиях менеджмент рассматривается как главный фактор развития, как фактор социально-экономической динамики и отдельного предприятия, и страны в целом. Участники международной конференции «Актуальные проблемы управления 2001» (г. Москва) сформулировали роль менеджмента в современном деловом мире таким образом: «Управление является ведущей сферой деятельности в социально-экономических системах, в отношении которой все другие сферы деятельности, в том числе экономическая (рыночная или планирующая), занимает подчиненное место. Каково качество управления – таково качество деятельности всей системы». Большое влияние на формирование современной парадигмы менеджмента оказывает инновационный путь развития белорусской экономики. Современный экономический рост характеризуется ведущим значением инноваций и интеллектуализацией производства. Восприимчивость организаций к инновациям становится главной задачей менеджмента организации и обеспечивает ее успех на рынке. Наряду с этим, важнейшим элементом успеха организации становится и личность менеджера – его деловые качества, умение формировать команду, определять ситуацию, принимать решения. Если сформулировать портрет специалиста, прошедшего подготовку в области менеджмента, то он обязательно должен включать наличие таких способностей и качеств, как:

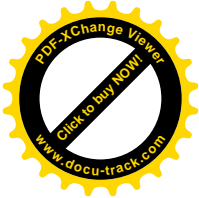
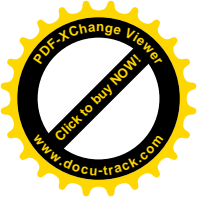
- обладание комплексом теоретических знаний и навыков, то есть знание теоретических положений менеджмента, умение работать с документами, с информацией, пользование оргтехникой;
- наличие способности понимать ситуацию и принимать решения – то есть умение проводить анализ внешней и внутренней среды организации, выявлять цели и проблемы, разрабатывать комплекс мер по достижению цели;



- наличие определенного поведения, обусловленного способностями специалиста, умением работать в группе, коллективе, готовностью к изменениям, желанием совершенствования.

Именно на формирование такого сплава знаний и умений ориентировано данное учебное пособие.

Учебное пособие подготовлено по результатам многолетней преподавательской и научно-исследовательской работы авторов. В нем нашли отражение вопросы эволюции управленческой мысли и актуальности школ менеджмента в современной деловой практике Беларуси, технологии менеджмента, принятия и реализации управленческих решений, современного информационного обеспечения менеджмента, личности руководителя и формирования эффективного стиля лидерства. Вместе с тем, осознавая важность затронутых проблем, авторы не претендуют на их исчерпывающее раскрытие. Авторы выражают искреннюю благодарность и признательность всем своим коллегам, и особенно рецензентам за их замечания, рекомендации и пожелания, которые помогли сделать данное учебное пособие более целенаправленным и комплексным. Слова огромной благодарности Витебскому государственному технологическому университету за техническую и организационную помощь в проведении исследований. Авторы будут благодарны за все замечания и рекомендации, развивающие затронутый в учебном пособии круг проблем и способствующие поиску наиболее эффективных инструментов управления отечественными организациями при построении в Беларуси социально ориентированной рыночной экономики.



РАЗДЕЛ I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

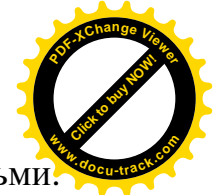
ГЛАВА 1 МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА И ИСКУССТВО

1.1. Сущность и цели менеджмента. Управление и менеджмент

Управление – специфический вид человеческой деятельности, обособившийся в ходе разделения и кооперации труда. Это обособление – объективно необходимое условие развития общественного производства. Управленческий труд является разновидностью умственного труда, его основная цель – создание необходимых условий (организационных, технологических, социальных, психологических и пр.) для реализации задач организации, установление гармонии между разнонаправленными интересами работников для достижения целей фирмы.



Рис.1.1. Сущность управленческого труда (ист. 10, стр. 64)



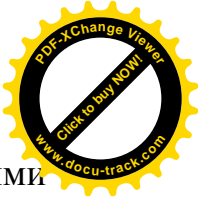
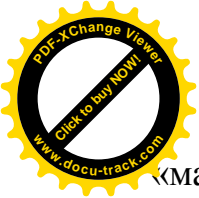
Следовательно, управленческий труд – это прежде всего работа с людьми. Люди (работники организации, подразделения) – разнообразны, у каждого свои интересы, способности, ценности, потребности и пр. Вместе с тем перед ними, как членами одной организации, стоит общая цель – цель их организации, достичь которую можно только совместными усилиями. Часто общая цель бывает видна только руководителю (менеджеру), и его задача – организовать труд своих подчиненных (исполнителей) таким образом, чтобы каждый из них, реализуя свою задачу, вносил свой вклад в достижение общей цели организации. Таким образом, смысл управленческой деятельности состоит в том, чтобы выработать общую цель организации, затем раздробить ее на задачи и довести эти задачи до каждого подчиненного, организовав их труд по реализации задач организации.

Первоначально менеджер работает с информацией. **Информация** – специфический объект приложения управленческого труда, это совокупность сведений о состоянии управляемой системы и внешней среде ее функционирования. На основе работы с информацией управляющий принимает **управленческое решение** и через систему **коммуникаций** доводит его до исполнителя, заставляя либо побуждая его действовать, то есть осуществлять это решение. Этот процесс называется **управленческим воздействием**. Профессионализм менеджера проявляется как раз в его управленческих решениях и воздействиях (то есть как он организует выполнение принятых решений). Воздействие – это влияние на деятельность человека, согласующее его труд с деятельностью других людей и ведущее к достижению общей цели или общего результата.

Иногда воздействие воспринимается как внешнее принуждение, приказ, распоряжение, указание. Однако это поверхностный взгляд. Воздействием могут быть и рекомендации, совет, предостережение, мотивация – то есть воздействия многообразны. Существует множество видов воздействия – формальное и неформальное, прямое и опосредованное, явное и скрытое, принуждающее и мотивирующее. Всегда есть выбор вида воздействия в зависимости от конкретных условий. От выбранного вида воздействия зависит успех, поэтому в умении выбрать соответствующий вид воздействия проявляется искусство управления, искусство менеджера. Это требует от менеджера творческого подхода, то есть сочетания логики, интуиции, здравого смысла, основанного на знаниях.

Предметом управленческого труда являются люди и информация. Продуктом управленческого труда являются управленческие решения и управленческие воздействия. К основным особенностям управленческого труда можно отнести многообразие решаемых задач и нестандартность, вариативность в принятии решений.

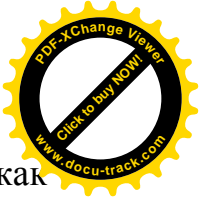
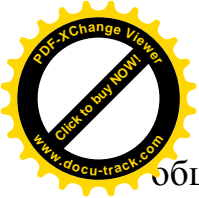
Сущность управления состоит в том, что это специфический вид деятельности человека, который возник как потребность и необходимое условие достижения результата в совместной деятельности. Английское слово «management» переводится как управление и происходит от латинского



«манус» - рука. Первоначально оно относилось к сфере управления животными и означало искусство управлять лошадьми. Позже это слово перенесли в сферу человеческой деятельности и стали обозначать область науки и практики управления людьми и организациями. Однако в строгом понимании менеджмент и управление – это не одно и то же, поскольку термин «управление» намного шире, он применим к различным видам деятельности (управление автомобилем, например), к различным сферам деятельности (управление государством), к различным органам управления (в государственных и общественных организациях). Менеджмент – это управление организацией (предприятием) в рыночных условиях.

В современных условиях менеджмент рассматривается как фактор развития, как фактор социально-экономической динамики. «Именно менеджмент создает экономическое и социальное развитие. Оно есть его результат. Всюду, где мы вкладывали только экономические факторы производства, особенно капитал, мы не добивались развития. В немногих случаях, когда мы смогли породить энергию менеджмента, мы порождали стремительное развитие. Развитие, иными словами, - дело скорее человеческой энергии, чем экономического богатства. Генерирование человеческой энергии и придание ей направления есть задача менеджмента», - так характеризует суть менеджмента **Питер Друкер**, который первым в 50-х годах распознал новый могущественный фактор развития в менеджменте и которого можно назвать родоначальником менеджмента как систематизированной дисциплины. **О. Шелдон** в книге «Философия управления» (1923г.) писал: «Как обширное подразделение промышленности, управление отличается, с одной стороны, от капитала, с другой стороны, от труда. Оно распадается на три основные части: администрацию, занятую выработкой корпоративной политики, координацией финансов, производством, распределением и установлением границ организации и верховного контроля администратора; менеджмент в собственном смысле слова, связанный с выполнением политики в пределах, определенных администратором, а также с использованием организации для решения задач, поставленных перед нею; организацию, то есть процесс, таким образом комбинирующий труд, выполняемый индивидами или группами людей, наделенных качествами, необходимыми для его выполнения, что обязанности, сформулированные подобным образом, обеспечивают наилучшие каналы эффективного, систематического, позитивного и скоординированного приложения знаний».

В XX веке менеджмент выделился в **самостоятельную область знаний, науку**, имеющую свой предмет, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Менеджмент как наука сформировался не сразу, а прошел достаточно длинный путь эволюции и поиска. Как самостоятельная теоретическая дисциплина менеджмент выделился в конце XIX – начале XX века. Энциклопедия профессионального менеджмента отмечает, что началом развития теории менеджмента следует считать 1886 год, когда Генри Таун, президент компании «Йель энд Таун», на ежегодном собрании Американского



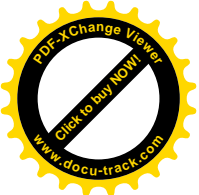
Общества инженеров-механиков (ASME) представил доклад «Инженер как экономист». Здесь впервые был поставлен вопрос о роли менеджмента как относительно самостоятельной сферы научного знания и практической специализации, причем равноценной с инженерным трудом. Доказывалось, что менеджмент должен быть конституирован в особую науку со своим предметом, литературой и ассоциацией. В определении менеджмента как науки подчеркивается важность упорядоченных знаний об управлении. Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд оказывается и более полезным, и более эффективным. «Правильные принципы в руках посредственных людей сильнее бессистемных попыток гения» (Г. Эмерсон) (цит. по 2, стр.12)

Итак, **менеджмент** – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленный на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей. Это процесс планирования, организации, мотивации и контроля для достижения целей организации посредством скоординированного использования человеческих и материальных ресурсов. Менеджмент – это умение добиваться целей организации, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Тогда встает вопрос – как это можно в себе воспитать или развить? Управление – это наука (следовательно, ее можно постичь, выучить) или это искусство (и тогда это врожденные способности, таланты и опыт)?

Менеджмент – **это наука**, как область человеческих знаний она развилась в ответ на необходимость объяснить причины и факторы успеха либо поражения организации, выделить компоненты успеха, обобщить их, систематизировать, сделать выводы. В принципе, каждая организация – нечто индивидуальное и неповторимое, и поэтому, на первый взгляд, кажется, что невозможно найти нечто общее, что было бы универсально применимым ко всем управленческим ситуациям и организациям. В этом смысле **менеджмент** – **это искусство**, которым можно овладеть только в результате наличия личных способностей к управлению и многолетней управленческой практики. Однако это вовсе не означает, что менеджменту невозможно научиться. Учеными и практиками выделены многочисленные приемы, методы и пути управления, которые доказали свою эффективность. Однако особенность менеджмента в том, что не существует путей и средств, одинаково пригодных во все времена и для всех людей и обстоятельств. Это также означает, что, оказавшись успешным в прошлом, данный метод может быть абсолютно неэффективным в будущем.

Так, концепция Генри Форда о массовом выпуске стандартного автомобиля Ти с минимальной ценой в начале XX века было величайшим достижением, однако приверженность этой идее в дальнейшем привела Форда к значительной потере рынков сбыта и, соответственно, доходов.



Понимание менеджмента как искусства управления базируется на том, что организации – это сложные социально-технические системы, на которые воздействуют многочисленные и разнообразные факторы внешней среды. Поэтому управление является наукой, которой можно научиться через опыт, и искусством, которым в совершенстве овладевают только люди, имеющие к этому талант. Управляющие должны учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Такой подход позволяет соединить науку и искусство менеджмента в единый процесс, требующий не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров, их способностей применять знания в практической работе.

1.2. Свойства и участники процесса управления

В процессе управления принимают участие объект управления и субъект управления. Управление в любой организации выступает, прежде всего, как процесс взаимодействия между управляющей и управляемой системами.

Объект управления – это социально-экономическая система (организация), воспринимающая управленческое воздействие с целью существования, функционирования и развития. Это управляемая система. В качестве частных объектов управления могут выступать вещи, люди, ресурсы, а также определенные процессы (социальные, производственные и др.).

Субъект управления – источник воздействия, звено системы управления, персонифицирующее воздействие, часть социально-экономической системы, осуществляющая воздействие на систему в целом. Это управляющая система. Она выдает определенные команды (распоряжения, приказы и пр.), которые принимает к исполнению управляемый объект. Таким образом, управляющая система представляет собой совокупность тех органов и лиц, которые осуществляют целенаправленное воздействие на объект управления с учетом информации о внешней среде, а управляемая – является тем объектом, на который направлены управленческие воздействия с целью придания ему конкретных форм развития (поведения) в интересах достижения намеченного результата.

Процесс управления характеризуется следующими **свойствами**:

- **относительность**. В сложной иерархической структуре различия между управляемой и управляющей системами в определенной степени носят условный и относительный характер: как правило, один и тот же орган может одновременно выступать в качестве объекта и субъекта управления – например, начальник планово-экономического отдела на предприятии является объектом управления для заместителя генерального директора по экономике этого предприятия, но по отношению к экономистам этого отдела он выступает в качестве субъекта управления. Правильность принимаемого решения в менеджменте тоже

носит относительный характер, поскольку в менеджменте нет однозначно правильных решений, все зависит от ситуации. В одной ситуации решение будет правильным, (то есть приведет к достижению цели), но в другой ситуации – это же решение может оказаться неэффективным;

- **наличие обратной связи.** Взаимоотношения между управляющей и управляемой системами строятся по закону обратной связи. Это означает, что управляемая система не только испытывает целенаправленные воздействия, но и развивается по своим собственным законам, определяющим ее поведение, а в связи с этим оказывает обратное влияние на характер, содержание, формы и методы управления и тем самым на его результативность. Например, главный бухгалтер малого предприятия при организации своей службы нанимает двух студенток заочного отделения. Принимая во внимание, что это неопытные работницы, имеющие незаконченное высшее образование, руководитель посвящает много времени их инструктажу, наставничеству и контролю за их деятельностью. Но, как мы определили, объект управления развивается по собственным законам – в данном случае студенты получают высшее образование, приобретают необходимый стаж и опыт работы. Поэтому первоначальный инструктаж и всеобъемлющий контроль уступают со временем место консультированию, обмену мнениями, совместному принятию решений;
- **непрерывность и стадийность.** Процесс управления может быть представлен как серия непрерывно повторяющихся и возобновляемых видов однородных управленческих работ (или общих функций управления). Это дает возможность говорить об управленческом цикле, то есть об определенной последовательности выполнения, сменяемости и повторяемости общих функций управления. Обычно выделяют следующие крупные стадии управленческих работ (общих функций менеджмента):

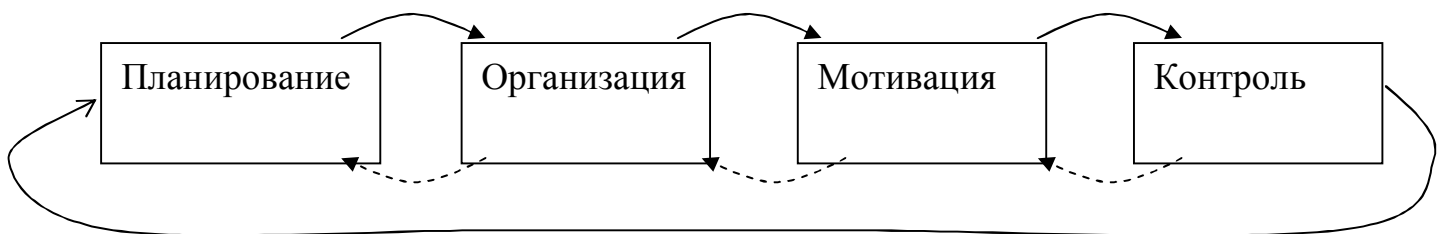
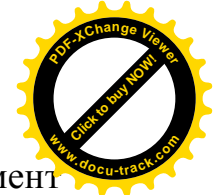
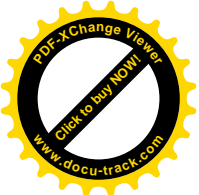


Рис. 1.2. Общие функции менеджмента

Эти стадии могут подразделяться на более детальные виды работ. Они выполняются различными лицами (структурными подразделениями) и в различных формах, последовательно и параллельно:



- **общность и согласованность.** Несмотря на то, что менеджмент осуществляется в многообразных формах, тем не менее существует определенный базис, определяемый общностью используемых методов, принципов и приемов управления, общностью функций и содержанием управленческого цикла, способов принятия решений и пр. Обеспечивать достижение поставленных целей, а также согласованность, порядок, взаимосвязь управленческих решений и действий в процессе ее достижения – такова важнейшая задача менеджмента.

1.3. Типы менеджеров и требования, предъявляемые к ним. Системы управленческой подготовки

Менеджер – это субъект управления, руководитель, занимающий постоянную должность и имеющий полномочия. Разделение труда менеджеров предполагает специализацию управленческого труда на выполнении отдельных видов деятельности, разграничение их полномочий, прав и ответственности. Разделение труда менеджеров производно от разделения труда в организации вообще. Это способствует специализации управленческих работников, повышению качества их управленческих воздействий.

Выделяют следующие виды разделения управленческого труда:

1) **функциональное** – основано на формировании группы работников управления, выполняющих определенные общие и специальные функции менеджмента: планирование, организацию, маркетинг, диспетчирование, контроль, анализ, управление производством, финансами, кадрами и пр.

2) второй вид разделения управленческого труда – **структурно-иерархическое** – строится на распределении комплекса работ по уровням иерархии, закреплении их за определенными управленческими работниками и формировании на этой основе полномочий последних и их компетенции.

Компетенция – совокупность прав, обязанностей и ответственности управленческого работника по реализации какой-либо функции. Выделяют три уровня иерархии в управлении:

- руководители низового звена, или операционные работники, находящиеся непосредственно над исполнителями (т.е. не управляющими). Они в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, обеспечивают сбор первичной информации о выполнении этих заданий, отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов (это мастер, заведующий отделением, заведующий кафедрой). Их работа связана с оперативным, тактическим управлением;
- руководители среднего звена – координируют и контролируют деятельность руководителей низового звена. За последние годы отмечается тенденция роста этой группы по численности и по

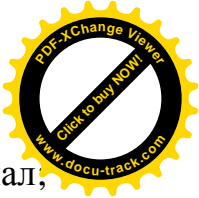
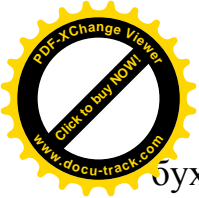


значимости (это самый многочисленный уровень в структуре управления организацией – до 60% общей численности управленческого персонала). Включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях, которые состоят из нескольких первичных структурных звеньев (начальники производств, цехов), сюда входят также управляющие штабных служб предприятия (начальники отделов кадров, маркетинга и пр.), руководство вспомогательных и обслуживающих производств организации (главный энергетик, главный механик и т.д.);

- руководители высшего уровня – отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или ее отдельных частей, осуществляют общее стратегическое руководство организацией в целом (3-7% управленческого персонала). Сильные руководители высшего звена накладывают отпечаток своей личности на весь облик компании. Высокий уровень ответственности, цена решений, напряженный темп работы, значение личного влияния обуславливают высокую заработную плату. Сюда входят руководители организации и его заместители;

3) третий вид разделения управленческого труда – это **технологическое или профессионально-квалификационное** – учитывает виды и сложность выполняемых работ, проводит дифференциацию по профессиональной подготовке, квалификации. По этим критериям в составе аппарата управления организацией выделяют три категории работников - руководителей, специалистов, технических исполнителей. Центральное место занимает **руководитель** – возглавляющий определенный коллектив работник, наделенный необходимыми полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации и несущий всю полноту ответственности за работу и за результаты возглавляемого им коллектива. Он организует конкретные виды работ в рамках отдельных подразделений или групп. Руководитель – это управляющий, менеджер (принципиальных отличий здесь нет). **Специалисты** – работники, выполняющие определенные функции управления. Они анализируют собранную информацию и готовят варианты решений для руководителей соответствующего уровня (экономисты, бухгалтеры, юристы и пр.). Главная особенность их деятельности состоит в том, что они работают в условиях жестких ограничений (приказов, распоряжений, инструкций, норм и пр.). **Технические исполнители** – работники, обслуживающие деятельность специалистов и руководителей. Они выполняют информационно-технические операции (делопроизводители и пр.). Специфика их деятельности состоит в том, что в ней используются стандартные процедуры и операции, она поддается нормированию.

В плановой и отчетной практике нашей страны выделяют следующие основные должности управленческого персонала на предприятиях: руководители и их заместители (из них мастера), главные специалисты; инженеры, техники, механики; экономисты, инженеры-экономисты; счетно-



Бухгалтерский персонал; канцелярский персонал; юридический персонал, другие работники.

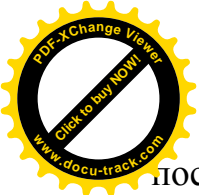
Таблица 1.1 - Примерные затраты рабочего времени на выполнение различных видов управленческого труда

Виды операций, процедур	Затраты времени, %		
	руководители	специалисты	технические исполнители
Информационные	30	60	80
Подготовка и принятие решений	30	25	20
Организационная работа по реализации решений	40	15	-

Требования, предъявляемые к менеджерам

Эта проблема всегда была в центре внимания практиков и теоретиков менеджмента. С течением времени перечень качеств, которыми должен обладать менеджер, постоянно дополняется. Так, в начале XX века к обязательным качествам менеджера, по мнению Ф Тейлора, относились ум, образование, специальные технические знания, физическая сила, энергия, решительность, честность и крепкое здоровье. А Файоль расширил этот список, добавив административные способности, к которым отнес дар предвидения, умение разрабатывать программы, организаторские качества, искусство управлять людьми, уточнив перечень обязательных нравственных качеств (воля, энергия, отвага, чувство долга, значительный круг познаний). Кроме того, А Файоль считал, что менеджер должен иметь обязательную профессиональную управленческую подготовку – то есть быть знакомым со всем, что имеет отношение к функциям менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль) и иметь глубокую компетентность в характерной для данной организации отрасли.

Следует отметить, что пакет требований к современному менеджеру постоянно уточняется и расширяется. Этому вопросу посвящается много исследований. Например, специалисты Института диагностики менеджмента в г. Гамбурге (Германия) провели опрос 1016 менеджеров высшего и среднего звена европейских компаний, в ходе которого им было предложено проранжировать важнейшие требования, предъявляемые к менеджеру по 100-балльной шкале. В результате опроса установлено, что в первую десятку требований вошли: формирование эффективной команды (96 баллов), способность выслушать (93), самостоятельное принятие решений (87), удержание хороших людей (86), окружение надежными людьми (85), энергичность (85), способность к инновациям (83), умение предвидеть (79), высокие этические масштабы (76), сильный облик, сила воли (70). Во второй десятке требований оказались внешний вид (60 баллов) и образование (38), на



последних позициях – стремление к деньгам (17 баллов) и патриархальный стиль управления (6 баллов из 100).

Английские специалисты М. Вудкок и Д. Френсис предлагают следующий перечень личных качеств руководителя: способность управлять, разумные личные ценности, четкие личные цели (3, стр.21), упор на постоянный личный рост, навык решать проблемы, изобретательность и способность к инновациям, высокую способность влиять на окружающих, знание современных управленческих подходов, способность руководить, умение обучать и развивать подчиненных, способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

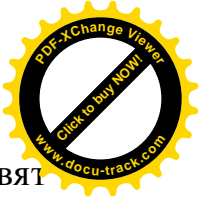
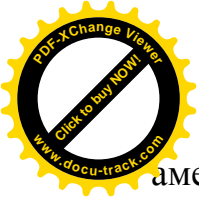
Обобщенный перечень требований к современному менеджеру можно представить следующим образом:

- 1) наличие умственных способностей (то есть способностей давать оценку, мыслить комплексно, творчески, аналитически);
- 2) социальные отношения (коммуникабельность, способность убеждать и выслушать, способность работать в команде);
- 3) умение принимать решения;
- 4) ответственное отношение к работе (интерес, система ценностей, мотивов);
- 5) объем воспринимаемой нагрузки, способность к планированию, организаторской деятельности, мотивации сотрудников, контролю.

Конечно, перечень требований к менеджеру никогда не может быть закончен - жизнь и реальная управленческая практика постоянно вносят коррективы в этот список. И умение развиваться, соответствовать новым требованиям и предвосхищать новые направления развития – также одно из ценных и необходимых качеств менеджера.

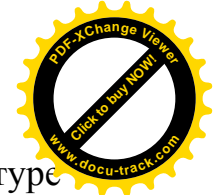
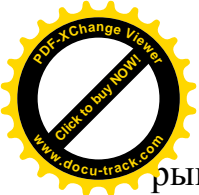
Вопрос о необходимых качествах менеджера важен для системы образования, так как от этого зависит содержание и перечень обучающих программ. Во всем мире в настоящее время подготовка в области менеджмента имеет многоступенчатый характер. И, хотя общие подходы к подготовке и образованию уже сложились, в то же время мы можем говорить о наличии национальных особенностей в этой сфере. Например, есть различия между американской, западноевропейской и японской системами менеджмента, что обуславливается и различиями в подходах к образованию в них.

В настоящее время одной из наиболее развитых систем управленческой подготовки является **американская система**. В США, как и в большинстве стран, она является трехступенчатой. Первая ступень – получение степени бакалавра – означает четырехлетнюю подготовку в университете или колледже. Далее следует двухгодичное образование по магистерским программам, завершающееся получением академической степени магистра. Самыми распространенными из них являются степени магистра делового администрирования (MBA), магистра науки управления (MMS), магистра международного менеджмента (MIM). Согласно статистическим данным, профессиональную степень MBA в США ежегодно получают около 72 тыс.



американцев, что составляет 25% всех магистров, которых готовят американские университеты по всем специальностям. Обычно на магистерские программы поступают люди в возрасте 25-30 лет, имеющие, кроме степени бакалавра, не менее двух лет практической работы. Степень магистра является академической, она свидетельствует о том, что получивший ее выпускник имеет не только теоретические, но и практические знания и навыки в области менеджмента на основе анализа большого количества управленческих ситуаций, участия в деловых играх, стажировок в крупных научных центрах и на корпорациях. В США в настоящее время насчитывается около 600 школ бизнеса, самостоятельно действующих при крупных многопрофильных университетах. Магистерские программы при них отличаются интенсивностью обучения и обеспечивают высокое качество выпускников. За выпускниками первой десятки наиболее котирующихся школ бизнеса (Гарвардской школы бизнеса, Стэнфордской, Уортонской, Слоуновской и др.) идет настоящая охота и их стартовое жалование составляет не ниже 60 тыс.долл. в год. Плата по программе обучения MBA при ведущем университете составляет около 15 тыс.долл. в год (4). В целом же, чтобы сделать профессиональную карьеру менеджера в США, особенно в крупной фирме, или состояться специалистом по менеджменту высокого ранга, наличие магистерской степени обязательно. Третьей ступенью обучения менеджменту являются Ph.D- программы (Philosophy Doctor), которые предполагают трех-четырёхгодичное обучение с обязательной защитой диссертации и присвоением степени доктора философии. Это ученая степень. Обладатели степени Ph.D в большей степени занимаются не практикой менеджмента, а научными исследованиями в узкой профессиональной области, преподаванием либо управленческим консалтингом и аналитикой.

Достаточно развитой является система подготовки менеджменту в *Западной Европе*. В европейской ассоциации EFMD (Европейский фонд развития менеджмента) зарегистрировано около 300 центров подготовки менеджеров. Европейскую систему подготовки менеджменту также можно назвать трехступенчатой (так же, как в США), разница только в том, что в европейских школах больше внимания уделяется изучению страновых и международных аспектов ведения бизнеса и управления (например, изучается хозяйственное право страны и хозяйственное право ЕС), а также изучению социальных и прикладных (технических) дисциплин. Особенностью европейской системы подготовки менеджменту является быстрый рост магистерских программ. Например, в Испании ежегодный прирост обучающихся в магистратуре составляет 29%, в Великобритании – 11%. Причем выделяются магистерские программы двух видов – академические (учебные, по которым занимаются 82% магистрантов) и исследовательские (18% магистрантов) (5). Цель последних – сформировать у обучающихся навыки проведения научно-исследовательской работы. Согласно опросам, привлекательность магистерских программ постоянно возрастает, и потенциальные слушатели видят в них инструмент повышения своих шансов на



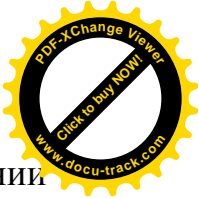
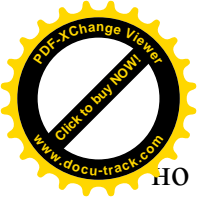
рынке труда, продвижения по служебной лестнице. Обучение в магистратуре становится правилом для менеджеров и руководителей всех уровней как в производственной, так и в непромышленной сферах.

Следует отметить особенности *японской* системы управленческой подготовки (6). В Японии существуют три школы бизнеса, главным образом, для подготовки тех, кто собирается работать за границей. Руководителей готовят сами фирмы на основе обучения посредством опыта, планомерно перемещая их по разным должностям. Это позволяет узнать специфику фирмы и изучить ее с разных сторон. При выборе кандидата на продвижение определяющим для японцев является возраст и стаж работы на данной фирме. Доминирование системы внутрифирменной подготовки на японских предприятиях сочетается с концепцией пожизненного найма – когда работник всю трудовую жизнь посвящает одному предприятию. Переход в другие организации (даже на более высокую должность или с большим жалованьем) не приветствуется и консервативными японцами воспринимается как своеобразное предательство, отступление от принятых социальных норм. Например, Р. Ивата приводит один пример, когда кадровая служба известной японской компании предложила выпускнику японского университета место, и тот принял предложение, но вскоре передумал и поступил на работу на другую фирму. Это было воспринято как оскорбление, и в течение последующих 10 лет эта компания не присылала заявок на выпускников данного университета. И только по истечении 10 лет фирма уведомила университет о том, что «инцидент забыт», и заявки на выпускников возобновились.

Следует признать, что подготовка и формирование менеджеров в разных странах не только возрастают по масштабам, но и очень сближаются по существу, по методам организации обучения, особенно в последние годы. Менеджмент как профессия, как область знания становится всеобъемлющим и интернациональным. Объективность и необратимость этой тенденции обусловлена тремя обстоятельствами:

- интернационализация и глобализация мировой экономики – когда реальностью становятся не только глобальные информационные, финансовые, технологические рынки, но и рынок труда, который диктует необходимость унифицированного подхода в подготовке специалистов;
- переход к информационному обществу, в котором меняется структура занятости (доля исполнителей, рабочих сокращается, а доля менеджеров различного уровня растет);
- быстрое развитие науки и технологий – что диктует необходимость непрерывного образования в течение всей трудовой жизни, а не только в ее начале, поскольку знания быстро устаревают.

Отмеченные тенденции отражаются на развитии системы управленческой подготовки в *Беларуси*. В настоящее время у нас также сложилась многоступенчатая система подготовки управленческих кадров. Социально-экономические преобразования, осуществляемые в Республике Беларусь, включают трансформацию не только производственно-экономической сферы,

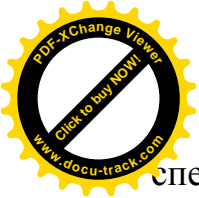


но и сферы образования. Усилия государства в этом направлении сосредоточены в двух плоскостях: с одной стороны, учесть тенденции и закономерности развития системы высшего образования в условиях глобализации мировой экономики и образования единого образовательного пространства, а с другой стороны – сохранить все лучшие отечественные традиции в подготовке специалистов с высшим образованием. Вместе с тем, современный этап социально-экономического развития Беларуси выдвигает новые требования к системе высшего образования. Это касается качества, структуры образовательных услуг, их соответствия запросам экономики и требованиям мирового образовательного пространства. Задачи и значение высшего образования актуализируются в связи с приоритетной ролью, которую оно играет в формировании человеческого капитала страны.

Система высшего образования Беларуси включает следующие типы учебных заведений (7):

- классический университет – высшее учебное заведение, осуществляющее многопрофильную подготовку специалистов по ряду специальностей на двух ступенях высшего образования, подготовку научных работников высшей квалификации, переподготовку и повышение квалификации специалистов с высшим образованием, ведущее фундаментальные и прикладные научные исследования и выполняющее функции научно-методического центра по направлениям своей деятельности;
- профильный университет (академия, консерватория) – высшее учебное заведение, осуществляющее подготовку специалистов по ряду специальностей одного или нескольких профилей на двух ступенях высшего образования, подготовку научных работников высшей квалификации, переподготовку и повышение квалификации специалистов с высшим образованием, ведущее фундаментальные и прикладные научные исследования и выполняющее функции научно-методического центра по соответствующему профилю;
- институты;
- высшие колледжи.

В настоящее время в Республике Беларусь среди научно-педагогической общественности активно обсуждается новый проект Закона Республики Беларусь «О высшем образовании» (7). Ориентация Республики Беларусь на модель устойчивого социально-экономического развития и открытости белорусской экономики предполагает значительное увеличение интереса не только к проблеме высшего образования, но и к проблеме его качественно нового наполнения. Согласно проекту Закона Республики Беларусь, высшее образование включает две последовательные ступени. Первая ступень предполагает подготовку дипломированных специалистов, обладающих фундаментальными и специальными знаниями и навыками, и завершается получением квалификации и диплома специалиста. Продолжительность обучения на первой ступени высшего образования составляет четыре- пять учебных лет и может увеличиться при обучении по наиболее сложным

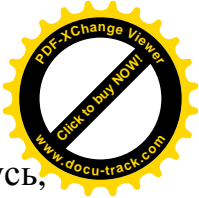


специальностям, обучении в вечерней и заочной форме. В случаях, определенных Правительством Республики Беларусь или уполномоченным им органом, выпускникам первой ступени высшего образования может выдаваться диплом «бакалавра» установленного образца.

Магистратура – вторая ступень высшего образования, обеспечивающая доступ к продолжению обучения в аспирантуре, направленная на подготовку специалистов, обладающих знаниями и навыками научно-исследовательской, методической и организационной работы, и завершаемая получением соответствующей квалификации и диплома магистра, предоставляющих право занимать должности, для которых в установленном порядке определены соответствующие требования к уровню образования и квалификации. Продолжительность обучения на второй ступени высшего образования составляет 1-2 учебных года (7). Таким образом, магистратура рассматривается в большей степени как научно-ориентированная, как форма подготовки «специалистов, обладающих знаниями и навыками научно-исследовательской, методической и организационной работы» (срок обучения 1-2 года) (проект Закона, 2005). Однако магистратура и по своей сути, и исходя из зарубежного опыта реализации магистерских программ может стать одной из основных форм повышения квалификации руководящих работников и практических специалистов предприятий, так как обучение в магистратуре предполагает инновационность, интеграцию практических навыков и новых теоретических разработок. Магистерские программы облегчают доступ к ним лиц более старших возрастов, предоставляют возможность получения эксклюзивного (а не поточного) образования, позволяют сочетать профессиональную практическую деятельность с обучением, выполнять научные исследования на конкретном примере своего предприятия и своей функциональной зоны. Это более перспективный путь повышения квалификации и подготовки хозяйственных руководителей и специалистов всех уровней, способных возглавить и эффективно осуществить трансформационные процессы в белорусской экономике.

Еще одним аргументом в пользу развития магистратуры является осознание факта глобализации рынка труда, на котором наличие магистерской степени является не только желательным, но и часто необходимым условием найма и продвижения. Не случайно спрос на магистерские программы в странах Западной Европы постоянно растет. Таким образом, Беларуси также необходимо рассматривать магистратуру не только как подготовку к исследовательской деятельности, но и как подготовку к профессионально-практической деятельности. В противном случае сфера действия магистратуры как формы последиplomного образования окажется значительно суженной.

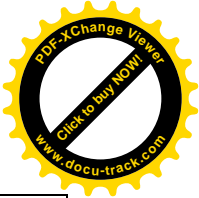
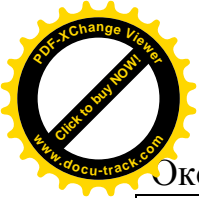
Все больше в белорусскую практику ведения бизнеса приходит понимание того, что есть такая наука менеджмент и ей надо серьезно учиться (8). Поэтому система подготовки менеджменту в Беларуси постоянно расширяется – подготовкой высококвалифицированных управленцев в настоящее время заняты ведущие государственные и коммерческие вузы



республики (Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ, Бизнес-школа Института приватизации и менеджмента, др.) (см. табл. 1.2), консалтинговые компании, оказывающие тренинговые услуги на белорусском рынке бизнес-образования. В 2005г. создана Белорусская ассоциация бизнес-образования.

Таблица 1.2 – Перечень государственных высших учебных заведений Беларуси, осуществляющих подготовку по специальности «Менеджмент»

Специальность	Квалификация	Название высшего учебного заведения
1	2	3
Менеджмент	Экономист-менеджер	Белорусский государственный университет, Белорусский государственный аграрный технический университет, Белорусский национальный технический университет, Белорусский государственный технологический университет, Витебский государственный технологический университет, Полоцкий государственный университет, Гомельский государственный технический университет им. П.О. Сухого, Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации (Гомель), Могилевский государственный университет им. А.А. Кулешова
Бизнес-администрирование	Менеджер-экономист	Белорусский государственный университет, Белорусский национальный технический университет, Белорусский государственный экономический университет, Белорусская государственная сельскохозяйственная академия
Экономическая кибернетика, Экономическая информатика, Управление информационными ресурсами	Менеджер-экономист информационных систем	Белорусский государственный экономический университет, Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники, Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации (Гомель), Гродненский государственный университет им. Я.Купалы, Белорусская государственная сельскохозяйственная академия
Государственное управление и экономика	Экономист-менеджер	Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Белорусский государственный экономический университет, Витебский государственный технологический университет, Могилевский государственный университет им. А.А. Кулешова
Экономика труда	Экономист-менеджер	Белорусский государственный экономический университет
Экономика природопользования	Экономист-менеджер	Белорусский государственный экономический университет, Белорусский государственный технологический университет.



Окончание таблицы 1.2

1	2	3
Экономика и управление на предприятии	Экономист-менеджер	Белорусский государственный университет, Беларуский государственный экономический университет, Беларуский государственный аграрный технический университет, Беларуский государственный технологический университет, Беларуский национальный технический университет, Брестский государственный технический университет, Барановичский государственный университет, Витебский государственный технологический университет, Полоцкий государственный университет, Гомельский государственный технический университет им. П.О. Сухого, Гомельский государственный университет им. Ф.Скорины, Беларуский торгово-экономический университет потребительской кооперации (Гомель), Гродненский государственный аграрный университет, Гродненский государственный университет им. Я.Купалы, Беларуско-Российский университет (Могилев), Могилевский государственный университет им. А.А. Кулешова, Беларуская государственная сельскохозяйственная академия

Вопросы для обсуждения и контроля знаний

1. Что такое менеджмент и какова его роль в формировании рыночных отношений?
2. Охарактеризуйте основные подходы к пониманию менеджмента.
3. Почему, на ваш взгляд, XX век дал такое мощное развитие менеджмента?
4. Охарактеризуйте основные свойства управленческого труда и его основных участников.
5. Какие существуют виды разделения управленческого труда? Почему управленческий труд разделен?
6. Как Вы понимаете тенденцию профессионализации менеджмента? Определите объективные предпосылки этого процесса.
7. Дайте характеристику видов разделения управленческого труда, вытекающих из них типов менеджеров и их задачи.
8. Составьте перечень основных требований, предъявляемых к современному менеджеру.
9. Охарактеризуйте основные системы управленческой подготовки. Как Вы думаете, какими факторами вызвана их специфика? Целесообразно ли импортирование зарубежного опыта и в каких пределах?



Литература

1. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; под ред. Л. И. Евенко. – Москва : Дело, 1995. – 704с.
2. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента / Ю. В. Кузнецов, В. И. Подлесных. – Санкт-Петербург : Олбис, 1997. – 192с.
3. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис. – Москва, 1991. – 215с.
4. Евенко, Л.И. Уроки американского менеджмента (вступительная статья) / Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; под ред. Л. И. Евенко . – Москва : Дело, 1995. – С. 3-8.
5. Гордиенко, О.И. Управление программами подготовки магистров / О. И. Гордиенко, Е. Л. Грибовская, Й. Робертс. – Полоцк : ПГУ, 2000. – 124 с.
6. Ладанов, И.Д. Совершенствование управления экономикой на основе японской модели менеджмента / И. Д. Ладанов, В. А. Пронников. – Москва : Информэлектро, 1990. – 143 с.
7. Проект Закона Республики Беларусь «О высшем образовании»
8. Апанасович, В.В. Школа для лидеров / В. В. Апанасович // Дело. - 2005. - № 3. - С. 35-36.
9. Актуальные проблемы бизнес-образования / Материалы V Международной научно-практической конференции. Минск, 19 апреля 2006г. – Минск : Мисанта, 2006. – 260 с.
10. Шрамченко, Т.Б. Современный менеджмент : Лекция 2 Управленческий труд и менеджеры / Т. Б. Шрамченко // Российский экономический журнал. - 1995. - №10. – С.63-77.



ГЛАВА 2

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ: ВЗАИМОСВЯЗЬ И ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ И ШКОЛ

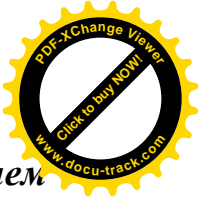
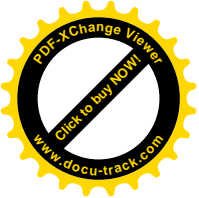
2.1. Истоки менеджмента

Практика управленческой деятельности берет свои истоки с незапамятных времен – уже во время охоты древнего племени требовалось скоординировать труд и усилия многих людей для достижения общей цели. Первоначально эту функцию выполнял вождь племени. Затем в ходе усложнения орудий производства, появления новых задач и усложнения внутригрупповых взаимоотношений появилась необходимость в разделении управленческого труда, поскольку руководить – то есть исполнять все функции менеджмента – одному человеку все больше становилось не под силу. Руководителю требуется команда – совокупность людей, каждый из которых также является руководителем и выполняет свои функции в определенных пределах. На это разделение управленческого труда потребовались века. Поэтому, конечно, менеджмент в том виде, в каком он существует сегодня, – это результат эволюции практики и теории управления в течение длительного промежутка времени.

Памятники истории и письменности убедительно свидетельствуют о длительной эволюции управленческой мысли, о существовании основ управления коллективами в древние времена. Дошедшие до нашего времени источники свидетельствуют о довольно широком понимании *египтянами* проблем управления государством и, в частности, сущности власти, значения стиля и методов руководства. В древнем памятнике письменности Египта – книге «Поучение ПТАХХОТЕПА», датируемой 2000 -1555г.г. до н.э., содержатся советы и рекомендации государственного управления: «Если ты начальник, будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе» (1, с.63-64).

Большое внимание вопросам управления уделяли *древние греки*. У Сократа дается понимание управления как особой сферы человеческой деятельности. Он говорил о том, что главным в управлении является поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач.

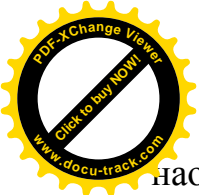
Линейная структура управления государством получила выражение в системе управления *Римской империи*. Ее основной проблемой был сбор налогов со всех ее частей, значительно удаленных друг от друга. Прямое правление из Рима осуществить было крайне трудно. Поэтому в 284 г. н.э. император ДИОКЛЕТИАН разделил империю на 101 провинцию, все они сводились в 12 диоцезов, а те, в свою очередь, в 4 региона. Диоклетиан и три его помощника возглавляли эти регионы. Это позволило укрепить могущество Римской империи (2).



Интересные идеи в области управления были выдвинуты на *Древнем Востоке*. Из древнеиндийского трактата «Артхамастра», опубликованного в IV-III в до н.э., видно, что было достаточно развито учение о хозяйстве и о государственном управлении. Искусство управления они называли «дан-данити», на санскрите «данда» - палка, и в буквальном смысле – искусство владения палкой. Для древних организаций были характерны отсутствие среднего звена руководителей, небольшие размеры организаций, посты передавались по рождению или занимались силой (2).

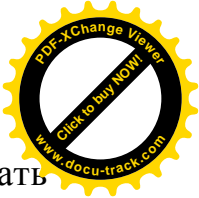
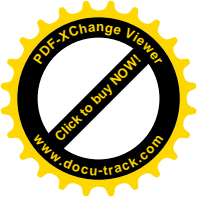
В средние века заметный вклад в развитие проблем управления внес итальянский государственный деятель **Никколо Макиавелли** (1469-1527). Н. Макиавелли родился во Флоренции, в старинной тосканской семье, получил хорошее гуманистическое образование и в молодом возрасте (29 лет) был избран на ответственный пост секретаря второй канцелярии Синьории, имел обязанности в Совете десяти по вопросам войны и мира и занимался зарубежными делами Флорентийской республики. Во время своей службы (в течение 14 лет) он имел возможность общаться с Людовиком XII, императором священной Римской империи Максимилианом, с Ч. Борджа (которого считал идеалом руководителя), наблюдал выборы Папы Римского в 1503г., сопровождал Юлия II. В 1507г., будучи канцлером Коллегии по делам народного ополчения, он организовал пехоту, которая сражалась при захвате Пизы в 1509г. Три года спустя это войско потерпело поражение от Священного союза, и Медичи вернули себе власть во Флоренции. Макиавелли был немедленно исключен из общественной жизни (как занимавший высокий пост при прежнем республиканском режиме, при котором нажил себе могущественных врагов). После ложного обвинения в участии в заговоре против Медичи Макиавелли заключили в тюрьму и ужасно пытали. Он настаивал на своей невиновности и, в конце концов, получил амнистию по случаю избрания нового Папы, Льва X (кардинала де Медичи), после чего удалился в свое загородное имение и сосредоточился на сочинительстве. Он более никогда не возвращался на государственную службу, хотя желал этого. Н. Макиавелли написал несколько книг – «Государь», «Рассуждения по поводу первой декады Тита Ливия», «О военном искусстве», «Мандрагора». Наибольшую популярность имеет книга «Государь», которая была написана за несколько месяцев в 1513 г. Интересно, что при жизни автора эта книга не публиковалась и практически не вызвала интереса, но после смерти автора, в 1532 г., эта книга была опубликована в Риме, оклеяна кардиналом Р. Поулом как «творение дьявола», и с 1559 г. все труды Макиавелли были запрещены. Однако в современном менеджменте положения Макиавелли получили довольно широкое звучание, а книга «Государь» является настольной для многих политиков и руководителей (3).

Из поучений Макиавелли в «Государе» можно составить полный кодекс поведения менеджера, причем это не набор положительных качеств (добродетелей), поскольку сам Макиавелли считал, что «то, что на первый взгляд кажется добродетелью, в действительности пагубно для государя, и



наоборот: выглядит как порок, а на деле доставляет государю благополучие и безопасность» (4, стр.46). «Государь, желающий сохранить власть, должен научиться отступать от добра и пользоваться этим умением, смотря по надобности» (цит. 3, стр.140). Поэтому Н. Макиавелли формулирует совокупность правил и принципов поведения руководителя, к основным качествам которого он отнес:

- быть решительным;
- быть щедрым и бережливым: «кто проявляет щедрость, чтобы слыть щедрым, вредит самому себе» - поскольку это истощает казну, все это возбуждает сначала ненависть, а когда станешь бедным - презрение (4, стр.47);
- быть жестоким и милосердным: поскольку следует «остерегаться злоупотребить милосердием» (4, стр.49). «...Государь не должен быть легковверен, мнителен и скор на расправу, во всех своих действиях он должен быть сдержан, осмотрителен и милостив, так чтобы излишняя доверчивость не обернулась неосторожностью, а излишняя недоверчивость не озлобила подданных» (4, стр.49). Размышляя о том, что лучше – чтобы государя любили или боялись – Макиавелли выбирает второе, поскольку это, по его мнению, надежнее. «Люди меньше остерегаются обидеть того, кто внушает им любовь, нежели того, кто внушает им страх» (4, стр.50). Но страх надо внушать таким образом, чтобы не было ненависти (об этом тоже Макиавелли дает рекомендации);
- государи должны держать свое слово. Конечно, прямодушие и честность – это добродетели, но «мы знаем по опыту, что ... великие дела удавались лишь тем, кто не старался сдерживать данное слово и умел, кого нужно, обвести вокруг пальца; такие государи в конечном счете преуспели куда больше, чем те, кто ставил на честность» (4, стр.52). «Из всех зверей пусть государь уподобится двум: льву и лисе. Лев боится капканов, а лиса – волков, следовательно, надо быть подобным лисе, чтобы уметь обойти капканы, и льву, чтобы отпугнуть волков» (4, стр.52);
- избегать ненависти и презрения: «Тем, кто становится государем милостью судьбы, а не благодаря доблести, легко приобрести власть, но удержать ее трудно» (4, стр. 19);
- как выбирать советников и избегать льстецов: «об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает» (4, стр.69), «...нет другого способа оградить себя от лести, как внушив людям, что, если они выскажут тебе всю правду, ты не будешь на них в обиде, но когда каждый сможет говорить тебе правду, тебе перестанут оказывать должное почтение» (4, стр.71). «Поэтому благоразумный государь должен избрать третий путь, а именно: отличив нескольких мудрых людей, им одним предоставить право высказывать все, что они думают, но только о том, что ты сам спрашиваешь, и ни о чем больше; однако



спрашивать надо обо всем и выслушивать ответы, решение же принимать самому и по своему усмотрению» (4, стр.71). «Государю, который сам не обладает мудростью, бесполезно давать благие советы» (4, стр.72).

«Самое же главное для государя – вести себя с подчиненными так, чтобы никакое событие – ни дурное, ни хорошее – не заставляло его изменить своего обращения с ними, так как, случись тяжелое время, зло делать поздно, а добро бесполезно, ибо его сочтут вынужденным и не воздадут за него благодарностью» (4, стр.29).

Следует отметить, что современные исследователи макевиализма находят в его творческом наследии много полезных советов не только для менеджмента, но и для маркетинговой деятельности, построения коммуникаций в организациях, для политического менеджмента (3).

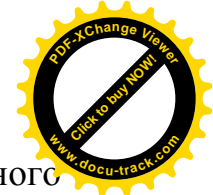
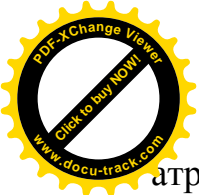
Промышленная революция середины XVIII в. обусловила переход от маленьких ремесленных мастерских к машинному производству, что означало появление промышленных предприятий – объектов менеджмента. Это дало толчок развитию теоретических исследований и практики менеджмента, понимаемого как управление промышленным предприятием в рыночных условиях. Первой страной, где началась промышленная революция, является Англия – к середине XVIII века в ней созрели все предпосылки для появления промышленных предприятий (технические усовершенствования и изобретения, появление свободной рабочей силы как результат разорения крестьян, переселявшейся из сел в города; увеличение емкости рынка потребительских товаров; появление денежных капиталов, необходимых для инвестирования в строительство фабрик, пр.). Появляются фабрики – предприятия, где работают машины, обслуживаемые наемной рабочей силой. В первой половине XIX века промышленная революция охватывает и другие страны Европы (Германию, Францию), затем – США. Динамика этого процесса отражена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные показатели экономического развития Англии, Германии, Франции в XIX веке

	1810	1870
Доля занятых в промышленности, % Англия	-	49,9
Доля городского населения, % Франция	-	31
Индекс промышленного производства, % Англия (1913=100)	7,3	44
Индекс промышленного производства, % Германия (1860=100)	7	116

Ист.: 5, стр. 230-231.

Вслед за бурным развитием промышленного производства неотвратимо следовал кризис перепроизводства, сопровождавшийся внезапным спадом, сокращением производства, снижением доходов и ростом безработицы. То есть действует объективный закон циклического развития экономики. Первый циклический кризис перепроизводства разразился в Англии в 1825г. Далее кризисы повторялись практически каждое десятилетие, став неотъемлемым

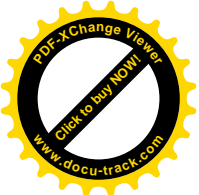


атрибутом экономического развития. Как появление промышленного предприятия, так и неотвратимое наступление спада и кризиса вслед за фазой экономического оживления и подъема обусловили необходимость выработки представлений об управлении промышленным предприятием на разных стадиях его развития. Это обусловило развитие научных и прикладных аспектов менеджмента.

Эти процессы можно проиллюстрировать данными о формировании и развитии промышленного производства в Беларуси. Во второй половине XVIII в. зарождается мануфактурное производство, в основе которого – разделение труда и ручная техника, происходит дальнейшая концентрация феодальных хозяйств, работающих не только на самообеспечение, а для торговли на местном и зарубежном рынках (6). В Беларуси к началу XVIII в. развиваются трудоемкие и обрабатывающие профессии, основанные на использовании квалифицированного труда и импорте сырья из Западной Европы и Востока (например, металлов). Активно развиваются организации, которые обеспечивают инфраструктуру зарождающегося рынка (перекупщики, организаторы заказов, торговцы). Формируется отраслевая структура занятости и специализация районов в выпуске определенных товаров (могилевские скорняки, слущкие металлисты, гродненские мыловарни). Эти тенденции сохраняются и прогрессируют на протяжении всей истории развития Беларуси до XX в. В первой половине XIX века Беларусь вступила в стадию промышленного производства. К 1860 г. мануфактурное производство в Беларуси получает достаточно широкое развитие. Появляются не только крепостные мануфактуры, т.е. с крепостной рабочей силой (например, стеклянная в Слуцком повете, домна в поместье Вишнево, сахароварение в Гомеле), но и капиталистические (т.е. с вольнонаемной рабочей силой). К 1860 г. в Беларуси развиваются суконная, бумажно-целлюлозная, стеклянная, полотняная отрасли промышленности. Растет численность мануфактурных предприятий (за 1796-1860г.г. почти в три раза) и количество занятых на них (7, с.433). Однако, параллельно с капиталистической мануфактурой, в Беларуси сохраняется и мелкотоварное производство – «в 1860 году его объемы производства в 2 раза превышали мануфактурное и фабричное, вместе взятые» (7,с.140). Предприятия с крепостным трудом по численности занятых были преобладающими (в 1,8 раз больше, чем с наемными работниками) (7,с.139). Наряду с развитием мануфактурного и фабричного производств, расширяется торговля (растет слой купечества, ярмарки, выездная и внешняя торговля).

Таким образом, формировался слой владельцев промышленных производств (фабрикантов), профессиональных управляющих и наемный рабочий класс. Это объективная предпосылка развития менеджмента.

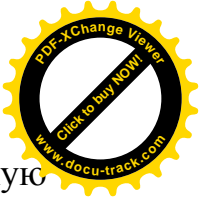
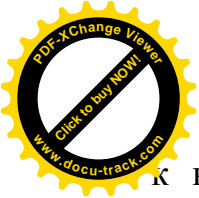
С конца XIX века в Беларуси начинает развиваться промышленность в виде капиталистической мануфактуры, фабрик (основанных на машинной технике). Следует отметить три важнейших особенности протекания этого процесса в Беларуси:



- 1) сохранение мелкотоварного производства - в виде домашних и отходных промыслов. Число «отходов» в конце XIX века возросло в 6,6 раз (300 тыс. занятых). Преобладали мелкокапиталистические предприятия - они выпускали 50% всей промышленной продукции Беларуси и давали рабочие места 63,5 тыс. занятых на них. Даже к 1913 г. мелкое и ремесленное производство составляли 77,1% в общей численности занятых в промышленности Беларуси (рассч. по 7, с.192);
- 2) более медленный, чем в целом по России, рост крупных капиталистических предприятий и более низкий уровень концентрации промышленного производства. В конце XIX века в Беларуси было только 9 заводов и фабрик с численностью занятых свыше 500 чел., т.е. 1% от общей численности предприятий, а в России - 3,5% (7, с.179);
- 3) ориентация промышленности на переработку местного сельскохозяйственного, лесного и минерального сырья, что обусловило ее размещение не в крупных городах (как в России), а в сельской местности.

Отраслевая структура промышленности в Беларуси ориентируется в основном на пищевую, легкую, деревообрабатывающую промышленность и производство стройматериалов - т.е. обрабатывающие отрасли (7, с.182). Следует отметить, что на этот период пришелся значительный объем строительства железнодорожных путей (учитывая специфику геополитического положения Беларуси), что способствовало втягиванию ее в международную торговлю, обусловило рост занятости, а также объясняет более мягкие последствия экономического кризиса 1900-1903 г.г. (по сравнению с Россией). 1900-1913 г.г. характеризуются ростом крупной промышленности в Беларуси, укрупнением среднего размера промышленных предприятий (на 40%) (рассч. по 7, с.192). Возникают первые монополистические образования: в 1905г. - комитет спичечных фабрикантов Западного края (Минск); синдикат владельцев кирпичных заводов (Витебск); синдикат владельцев пивоваренных заводов (Орша); региональные объединения - Союз лесопромышленников, «Продком». В 1903 г. были приняты законы о помощи рабочим, пострадавшим от несчастных случаев на производстве, по регулированию взаимоотношений владельцев и рабочих в ремесленном производстве, о продолжительности рабочего дня.

С промышленной революцией связано выделение трех уровней управления на предприятии: верхнего, среднего, нижнего. На производстве появился мастер (который вскоре стал противостоять наемным рабочим). В управленческой практике доминирует авторитарный стиль руководства, неограниченная власть мастера над рабочими (от произвольного определения заданий до увольнения рабочего). Мастер сам устанавливал продолжительность рабочего дня, объем работ, вознаграждение, форму наказания (иногда доходившего до жестокости). Мотивация ограничивалась страхом наказания и увольнения (в результате чего наемный рабочий лишался средств к существованию и ему фактически грозила голодная смерть), контроль сводился

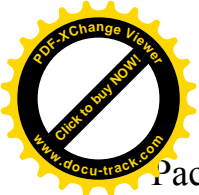


к надзору. Однако такая постановка управленческих задач давала низкую производительность труда, порождала постоянные конфликты и недовольство рабочих на производстве, сопровождалась высокими затратами на систему надзора – одним словом, низкой эффективностью менеджмента. Поэтому начинает активно развиваться теория управления – как ответ на стремление владельцев и управляющих определить эффективные компоненты организации производственного и трудового процессов, повысить мотивацию труда, снизить остроту конфликтов. Все это формирует научные основы менеджмента.

Вместе с тем, следует отметить, что управленческая мысль (равно как и практика менеджмента) развивалась параллельно с такими науками, как математика, социальная психология, философия, экономическая теория. Особенно заметное влияние на становление и развитие менеджмента оказало развитие экономической теории (политэкономии) – в трудах А. Смита, Д. Рикардо, Ж. Сэя, А. Маршалла (8).

А. Смит (1723-1790) в своем фундаментальном труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776г.) впервые системно и комплексно обосновал основные закономерности функционирования рыночного хозяйства. Центральное место в его исследовании занимает концепция «невидимой руки рынка» и «экономического человека», который действует в условиях личной свободы и сообразуясь со своими личными интересами. Но, движимые невидимой рукой рынка, люди основывают свое поведение на собственных мотивах и экономических интересах, сумма которых образует интересы общества. В результате экономический порядок обеспечивает богатство и развитие как отдельного человека, так и общества в целом. Условиями экономического порядка, по Смиту, являются право экономического человека на собственность, конкуренция и невмешательство государства в экономические процессы. А. Смит разработал учение о разделении и кооперации труда, которое является краеугольным для менеджмента. Разделение труда он рассматривал как всеобщую форму экономического сотрудничества людей в интересах увеличения богатства, поскольку разделение труда является основным фактором повышения его производительности (благодаря этому у рабочего, выполняющего свою операцию, вырабатывается ловкость, он меньше расходует времени на ее выполнение, придумывает усовершенствования, облегчающие выполнение его операции и пр.). Большое значение Смит придает капиталу, вопросам его доходности и накопления. Смит определяет факторы, которые вызывают дифференциацию в оплате труда (профессиональные различия, отраслевая принадлежность, государственная регламентация).

Большой вклад в формирование концептуальных основ менеджмента внес **Ж.Б. Сэй** (1767-1832), который считал производительным всякий труд, даже создающий нематериальные продукты, а центральное место в экономической системе отводил предпринимателям – к ним Сэй относил «индустриальных предпринимателей», землевладельцев, деловых людей, ведущих производство и распределение богатства (менеджеров – в современной терминологии).



Рассматривая экономическую систему как взаимодействие трех факторов производства – труда, земли и капитала – Сэй показал, что каждый из них получает свой доход. Заработная плата им рассматривалась как вознаграждение за труд рабочего, предпринимательский доход – как вознаграждение за особую важную общественную функцию, «за промышленные способности, за его таланты, деятельность, дух порядка и руководство» (цит. 8, стр.77), процент – как услуги капитала, рента – как доход предпринимателя – землевладельца (фермера). Кроме того, Сэй сформулировал ряд положений, характеризующих функционирование рынка.

Основные закономерности функционирования рыночной системы хозяйствования как свободного взаимодействия спроса и предложения были разработаны в трудах **А. Маршалла** (1842-1924). Маршаллу принадлежит теория совершенной конкуренции как типа рыночной структуры, а также описание тех видоизменений, которые вносят в нее появление монополий (создание нерыночных механизмов регулирования, способность регулировать объем производства и цену, отрицательные последствия). Маршалл разработал основные принципы функционирования фирмы в условиях совершенной конкуренции на рынке, к которым отнес максимизацию прибыли (как основную цель) и определил условия ее достижения, совершенную организацию производства, труда, их оптимальную комбинацию, минимизацию издержек производства и оптимизацию объема выпуска. В совокупности рассмотренные разработки классиков экономической теории заложили методологический фундамент для развития менеджмента – как стройной системы знаний об управлении фирмой в рыночных условиях.

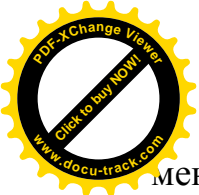
Таким образом, **предпосылками и источниками** формирования менеджмента как управления особого рода стали:

- индустриальный способ организации производства;
- дальнейшее развитие общественного разделения труда;
- обособление товаропроизводителя как собственника средств производства и отделение функции собственности от функции управления;
- формирование рыночной экономики и развитие рыночных отношений, основными элементами которого являются спрос, цена, предложение.

Менеджмент стал рассматриваться как важнейшая составляющая успеха корпораций и фирм, как особое искусство и род занятий.

2.2. Проблемы классификации подходов и школ менеджмента

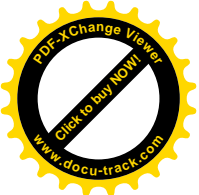
XX век дал небывалое развитие теории и практики менеджмента. Накоплен значительный практический материал, разработано огромное количество теорий, авторы которых стремились отразить свое видение проблем, дать полезные рекомендации, сформулировать свои принципы, закономерности, тенденции (как исходя из собственного практического опыта, так и путем логических умозаключений). Разнообразие школ и направлений в



менеджменте предполагает необходимость их классификации и систематизации. На начальных этапах развития менеджмента соблюдался **исторический подход** к классификации основных теорий, который для проведения периодизации науки управления использовал хронологический принцип. Но уже с 30-40-х годов XX века стала очевидной ограниченность такого подхода – поскольку различных теорий и концепций в науке управления стало слишком много, они во многом перекликались, опирались на положения друг друга и носили междисциплинарный характер, исследуя один и тот же объект управления.

Американские ученые Г. Кунц и С. О’Доннел предложили следующую классификацию управленческих теорий, основанную на выделении различных подходов к исследованию управленческих проблем (9, стр.92):

- эмпирический подход (основанный на анализе конкретных ситуаций) – предполагает изучение предшествующего опыта успеха или неудач для возможности его использования в будущем в сходных ситуациях;
- основанный на изучении межличностных отношений. В основе теорий этого класса - человеческий фактор;
- основанный на изучении группового поведения. Логически этот класс теорий увязан с предыдущим, но акцентирует внимание на изучении круга вопросов «от малых групп до поведенческого состава больших групп на предприятии»;
- подход к исследованию организации как к функционированию кооперированной социальной системы – в ее основе школа социальных систем Ч. Барнарда, который разработал теорию сотрудничества (кооперации) и теорию кооперированных систем, а в них выделял только социальные элементы;
- понимание организации как социо-технической системы – основоположником этого направления является Э.Л. Трист, который рассматривал любую организацию как совокупность двух подсистем – технической и социальной, которые взаимодействуют и определяют динамику друг друга;
- менеджмент как процесс принятия решений;
- менеджмент как процесс обмена информацией, центром которой является управляющий;
- менеджмент с позиции математических методов – в нем центральное место занимает экономико-математическая (или кибернетическая) модель;
- операционный подход в менеджменте – он в понимании авторов является консолидирующим по отношению к предыдущим подходам и включает межличностное поведение, групповое поведение, управленческий опыт, кооперированные социальные системы, социо-технические системы, рациональный выбор управленческих решений, коммуникационные центры.



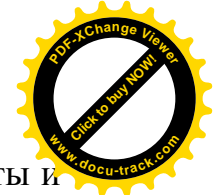
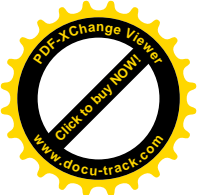
Однако предложенная классификация желаемого результата упорядочить и систематизировать управленческие знания - не дала, а привела, по выражению самого Г. Кунца, в «управленческие джунгли».

Среди современных попыток систематизации сложившихся этапов и школ менеджмента следует выделить классификацию, предложенную О. Виханским и А. Наумовым (10). В основу классификации они положили три основных элемента управления: задачи, человек, управленческая деятельность. В разные периоды деятельности акцент делался или на один из этих элементов, или же на все элементы управления с увязкой их в единое целое. Управленческая мысль XX века разбита ими на две большие группы:

1. **Одномерные учения об управлении**, разработанные применительно к одному из трех вышеназванных элементов управления. Сюда отнесены: научное управление Ф. Тейлора; школа человеческих отношений Элтона Мэйо; бихевиористские учения менеджмента, связанные с переносом акцента в управлении с задач на человека (А. Маслоу, М.П. Фоллетт); теория X и теория Y-типов человека, сформулированные Мак Грегором; организационные теории, согласно которым успех компании определяется правильной организацией работ (А. Файоль, М. Вебер).
2. **Синтетические учения об управлении**, опирающиеся на все три элемента управления и рассматривающие его в тесной связи с изменениями внутренней и внешней среды организации. К числу синтетических учений об управлении отнесены: концепция управления по целям, сформулированная П. Друкером; ситуационные теории управления, дающие рекомендации о том, как следует управлять в конкретных ситуациях. Эти теории отрицают наличие универсальных подходов к управлению и принципов его осуществления; системные концепции менеджмента, среди которых наиболее популярной в 80-е г. являлась теория «7-С» (Т. Питерс, Р. Уотерман, Р. Паскаль, Э. Атос). Согласно этой концепции, эффективность организации зависит от семи составляющих, а изменение одной из них требует изменения всех шести (по-английски все они начинаются с буквы С: стратегия, структура, системы, штат (кадры), стиль, квалификация, ценности (смысл деятельности), которые руководство доводит до всех своих подчиненных); теория «Z» У. Оучи.

Однако общепринятым считается классификация, предложенная М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоури (11). Согласно их мнению, в первой половине XX века получили развитие четыре четко различимых подхода управленческой мысли, которые в силу их комплексности они назвали школами:

- 1885-1920г.г. – школа научного управления Ф. Тейлора;
- 1920-1950г.г. – административная (классическая) школа;
- 1930-1960г.г. – школа человеческих отношений;
- 1960-настоящее время – количественная (математическая) школа.



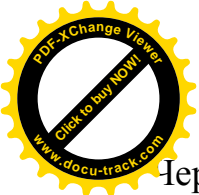
Каждая из школ стремилась найти наиболее эффективные инструменты и методы достижения целей организации. Но бурное развитие управленческой практики постоянно давало все новую информацию, которая не была учтена в разработках основных представителей этих школ. Более того, часто требовалось консолидировать рекомендации многих школ. Поэтому во второй половине XX века под влиянием бурного развития бизнеса, ускорения НТП, необходимости комплексности в управлении (когда успех определяется не одним параметром, а всеми в совокупности, в динамике) появились новые методологические подходы к управлению – процессный, системный и ситуационный подходы. Основы процессного подхода заложены в рамках классической школы, которая рассматривала управленческие функции изолированно друг от друга, а процессный подход их увязал, определив последовательность их выполнения. Системный подход рассматривается как способ мышления, оценивающий организацию как систему – то есть совокупность взаимосвязанных элементов (цели, задачи, структура, технология, люди), выделенных из внешней среды и объединенную единством цели или общими правилами поведения. Ситуационный подход консолидирует положения всех школ и концепций современного менеджмента. Он сохраняет традиции и наработки разработанных ранее школ и подходов и требует при их применении учета специфики конкретной ситуации.

Подход к классификации управленческих теорий, разработанный Месконом М., Альбертом М., Хедоури Ф., в настоящее время признан универсальным, и практически все учебники по истории менеджмента, по менеджменту придерживаются именно этого подхода. Сами авторы назвали этот подход эклектичным, «поскольку он объединяет самые полезные, важные и повсеместно принятые достижения всех основных школ и направлений, наиболее соответствует реальности и лучше всего пригоден для учащихся» (11, стр.21-22).

2.3. Содержание и основные положения школы научного управления

Основоположником школы научного управления является Ф.У. Тейлор. П. Друкер писал, что «тейлоризм – это скала, на которой мы воздвигаем нашу дисциплину». С именем Тейлора связывается первый прорыв в управленческой мысли, произошедший в начале XX века и заключающийся в доказательстве, что управлять можно и нужно «научно», опираясь на научный анализ явлений и фактов управленческого процесса и их обобщение. Исследователи истории менеджмента отмечают, что у Тейлора были предшественники – Ч. Бэббейдж, Т. Метколф (2, стр.29), но термин «научное управление», впервые предложенный Л.Брайдейсом в 1910г., по всеобщему признанию используется применительно к концепции Тейлора.

История возникновения системы Тейлора такова: в 22 года он поступил чернорабочим на завод Мидвельской сталелитейной компании в Филадельфии.



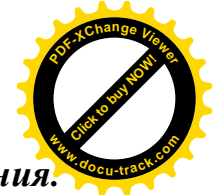
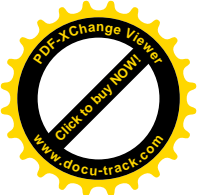
Через 6 лет, пройдя все промежуточные, в том числе и руководящие должности, он стал главным инженером этого завода. В течение этих шести лет он занимался разработкой теории научного управления. Наиболее полное отражение это учение нашло в его книгах: «Административно-техническая организация промышленного предприятия», «Принципы и методы научной организации управления», «Принципы научного менеджмента»(12).

Сущность системы Тейлора сводится к следующим моментам:

- рациональная организация труда;
- разработка и применение принципов материального поощрения;
- разработка формальной структуры организации, разделение распорядительского и исполнительского труда;
- организация учета и отчетности на предприятии;
- определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего.

Рассмотрим их подробнее.

Рациональная организация труда. Процесс организации Тейлор разделил на следующие элементы: установление цели деятельности предприятия в целом и каждого работника в отдельности; выбор средств деятельности и их применение на основе заранее составленного плана; контроль за результатами деятельности. Суть рациональной организации труда на предприятии Тейлор видел в том, чтобы добиться достижения целей деятельности с наименьшими затратами (как вещественными, так и трудовыми). Это приведет к повышению производительности труда – главного фактора эффективного производства, по Тейлору. Для этого Тейлор предлагал устанавливать рабочим научно обоснованные дневные задания работ и инструктировать методам их наилучшего выполнения (в противовес практикуемому на тот момент установлению дневных заданий «на глазок», одинаково для всех рабочих). По Тейлору, это предполагает замену традиционных методов работы рядом правил, сформулированных на основе «изучения работы» (то есть учета отдельных операций), правильной расстановки рабочих в соответствии с их обучением и тренировкой. Тейлор провел хронометраж операций рабочего, проанализировал и сделал свод правил более производительной работы (в результате производительность труда возросла в два раза). Тейлор разработал специальные инструктивные карточки («нормали»), которые выдавались рабочему и в которых содержались методические указания по выполнению работы (материал, машины, инструмент, время). «...Важнейшей задачей как администрации предприятия, так и самих рабочих должно быть обучение и развитие каждого отдельного работника и предприятия для того, чтобы он мог (при наиболее быстром темпе работы и максимальной производительности ее) давать труд наивысшего качества и притом тот, к которому он наиболее способен по своим естественным склонностям» (13, стр.11). Тейлору также принадлежит идея организации нормального обслуживания рабочих мест (обеспечение их инструментом, приспособлениями, тарой, материалами и пр.) – как составной части эффективной организации труда.



Разработка и применение принципов материального поощрения.

Здесь следует вспомнить, что до Тейлора господствовала система мотивации страхом и голодом (когда для нищего рабочего потеря работы фактически означала голодную смерть). Тейлор развил понимание мотивации и стимулирования труда, он придавал большое значение построению строго дифференцированной системы оплаты труда в зависимости от выполнения установленных норм. Движущей силой роста производительности труда и его оплаты Тейлор считал личную заинтересованность. Он фактически разработал сдельно-премиальную систему оплаты труда, при которой в случае невыполнения норм выработки сохранялся минимум зарплаты, а при перевыполнении рабочий получал дополнительную оплату к основной сдельной расценке. «..Наилучший обычно применяемый тип управления предприятиями может быть определен как такой, при котором рабочие проявляют всю свою инициативу и в обмен получают некоторое специальное поощрение от своих предпринимателей. Мы будем называть этот тип организации управления типом «инициативы и поощрения», в отличие от урочной организации, сравнению с которой он подлежит» (13, стр.27).

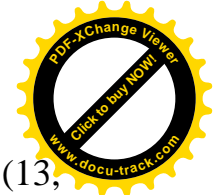
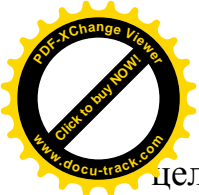
Разработка формальной структуры организации, разделение распорядительского и исполнительского труда. Тейлор говорил, что работа по управлению – это тоже специальность. Согласно системе Тейлора, для руководства всем предприятием необходим штат мастеров. В функции мастеров входило: установление цен и расценок на операции, контроль за порядком в мастерской, инспекция работ, контроль за темпом производственного процесса и качеством продукции, обеспечение рабочих всем необходимым для выполнения операций и пр. Тейлор предложил новую структуру управления, суть которой – в разделении исполнительского и распорядительского труда, исходя из того, что у каждого работника на производстве есть свои функции. Надо для каждой должности эти функции очертить и обучить им. Обязанности дирекции Ф.У. Тейлор определил так:

«Во-первых. Администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего собой старые традиционные и грубо-практические методы, для каждого отдельного действия во всех различных разновидностях труда, применяемых на предприятии.

Во-вторых. Администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего, в то время как в прошедшем рабочий сам выбирал себе специальность и сам на ней тренировался так хорошо, как умел.

В-третьих. Администрация осуществляет сердечное сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны.

В-четвертых. Устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими. Администрация берет на себя все те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие, тогда как в прошедшем почти весь труд



целиком и большая часть ответственности были возложены на рабочих» (13, стр.28). По мнению Тейлора, такая комбинация инициативы рабочих в соединении с новыми типами функций, осуществляемых администрацией предприятия, и делает научную организацию в столь значительной мере превосходящей по производительности все старые системы.

Организация учета и отчетности на предприятии. Этому вопросу Тейлор придавал большое значение. В составе распределительного бюро выделялся отдельный исполнитель, которому была поручена функция повседневного учета и контроля основных параметров производственного процесса – выполнения работ, дисциплины, расходования материалов, качества. По результатам учета рекомендовалось составлять графики, с помощью которых руководство контролировало ход производства на предприятии и имело возможность вмешаться в случае необходимости и откорректировать выявленные нарушения.

О взаимодействии администрации и рабочих – это одно из ведущих положений Тейлора. Он считал, что отношения между ними должны способствовать их совместной деятельности, основанной на общности взаимных интересов. Причем менеджер в этих отношениях играет роль научного организатора производства, то есть управленческий персонал должен проанализировать производство, выявить наиболее эффективные методы работы, классифицировать их, создать и написать соответствующие правила, законы, помогающие рабочим эффективнее работать. Тейлор писал: «Большинство... людей полагает, что основные интересы предпринимателей и рабочих по необходимости противоположны. Научная организация управления, напротив, исходит, в качестве своей основной посылки, из твердого убеждения в том, что истинные интересы тех и других вполне совпадают; что благосостояние для предпринимателя не может иметь места в течение долгого ряда лет, если оно не сопровождается благосостоянием для занятых в его предприятии рабочих, и обратно; и что представляется вполне возможным дать рабочему то, чего он, главным образом, хочет – высокую заработную плату – и одновременно дать предпринимателю то, чего он хочет – низкую стоимость рабочей силы в производстве его фабрикатов» (13, стр.9-10).

Ф. Тейлор сформулировал **общие принципы управления**, следование которым сделает организацию производительной и эффективной. Основными принципами Тейлора являются:

- разделение труда – и рабочих, и управляющих, кроме этого, необходимо также распределение конкретных производственных задач, чтобы каждый работник знал, за какую функцию он несет ответственность;
- измерение труда (с помощью «единиц труда») – изучение процессов рабочего времени на базе измерения затрат времени на выполнение операций и разработку на их основе норм времени и выработки;
- разработка точных инструкций каждому работнику, в которых по каждой работе дается описание оптимальных методов их выполнения, планирование и подготовка работы;



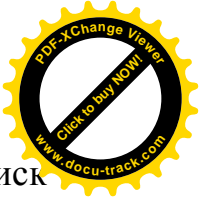
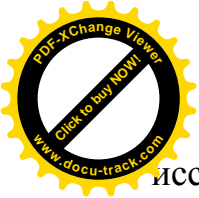
- оплата по результатам труда. Дополнительная оплата за перевыполнение норм (урока). Личная заинтересованность является движущим стимулом для большинства людей;
- роль индивидуальных способностей – проводится различие между способностями рабочего и менеджера;
- подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места, где они могут принести наибольшую пользу;
- отделение административной работы от производственной. Менеджеры осуществляют функцию планирования, а рабочие – исполнения;
- сотрудничество между администрацией и рабочими. Профсоюзы Тейлор считал ненужными, скептически относился к ним.

Методологическую основу концепции Тейлора составила теория экономического человека А.Смита. Идеи Тейлора были развиты его последователями – Генри Ганттом и супругами Ф. и Л. Гилбретами. Г. Гантт уделял особое внимание вопросам стимулирования труда, производственного планирования. Им была разработана методика премиальной системы, поскольку Гантт, также как и Тейлор, считал, что каждый рабочий, прежде чем приступить к работе, должен получить конкретное производственное задание и инструкции, каким образом его следует выполнять. Кроме того, рабочий должен знать, что за своевременное и качественное исполнение задания он получит премиальные доплаты. Им была разработана первая премиальная система, внедрение которой в 1901г. позволило увеличить производительность труда рабочих вдвое. Для удобства планирования Ганттом были составлены карты-схемы, получившие название карты и графики Гантта (предшественники современного сетевого графика) (см. гл.15, 16).

Гантт считал, что время принуждения людей к труду ушло в прошлое. В своей статье «Обучение рабочих навыкам промышленного труда и сотрудничества» (1908) он обосновал положение о том, что с усилением материальной заинтересованности и ростом квалификации рабочих возрастает их стремление сознательно и лучше выполнять порученные им задания. Они начинают осознавать свою ответственность за выполняемую работу. И, по наблюдениям Гантта, управляющие, которые освоили новые методы управления трудом, не испытывают желания вернуться к прежним.

Интересные мысли высказаны Г.Ганттом относительно социальной ответственности бизнеса: «...Система бизнеса должна воспринять социальную ответственность и посвятить себя прежде всего служению обществу; в противном случае общество в конечном счете предпримет попытку сокрушить ее, чтобы свободно действовать в соответствии со своими собственными интересами» (цит. по 2, стр.43).

К последователям идей Тейлора также относят **Френка Гилбрета** (1868-1924) и **Лиуан Гилбрет** (1878-1958), которые занимались вопросами рационализации труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе, поиском путей увеличения выпуска продукции за счет повышения производительности труда. Основное направление



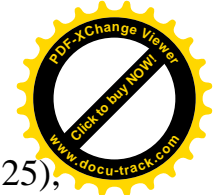
исследований супругов Гилбретов – «изучение движений», то есть поиск оптимальных вариантов движения рабочего во время выполнения им производственных операций. Для этого изобрели прибор микрохронометр и использовали его вместе с кинокамерой, проводили фотохронометраж рабочего дня. Это позволило установить непроизводительные, лишние и нерациональные движения рабочего (например, при кладке кирпича) и исключить их из нормы времени.

Факторы, которые влияют на производительность труда рабочих, Гилбреты разделили на следующие группы: переменные факторы рабочего (его телосложение, здоровье, образ жизни, квалификация, образование и пр.); переменные факторы обстановки, оборудования и инструментов (отопление, освещение, одежда, качество материалов и пр.); переменные факторы движения (скорость, автоматичность движений, направления движения и их целесообразность). Наиболее важными факторами Гилбрет считал факторы движения.

Основные положения школы научного управления нашли применение в практике организации и нормирования труда промышленных предприятий вплоть до настоящего времени.

2.4. Административная (классическая) школа в управлении: основные представители, положения

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления, которые приведут организацию к успеху. В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной организации труда рабочего, представители классической школы занялись разработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом. Во многом это объясняется тем, что представители школы научного управления сами начинали рабочими, в то время как представители классической школы принадлежали к топ-менеджменту, администрации организаций. Поэтому второе название классической школы – административная. А. Файоль был управляющим большого французского горнодобывающего и металлургического концерна «Комамбо», когда он принял руководство, концерн находился на грани краха, а к моменту выхода Файоля в отставку (1918) концерн превратился в одно из крупнейших и эффективно работающих предприятий. Находясь в отставке, Файоль создал и возглавил Центр административных исследований, который занимался выполнением заказов по проведению исследований в различных сферах экономической деятельности. Файоль был награжден орденом Почетного легиона и другими государственными наградами, имел высокие научные звания. Управленческой деятельностью занимались и другие представители этой школы – Линдалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии, Джеймс Муни – вице-президентом «Дженерал моторз».



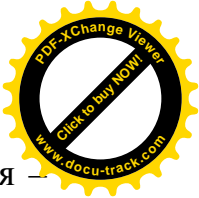
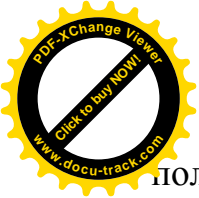
Родоначальником этой школы считается *Анри Файоль* (1841-1925), французский горный инженер, выдающийся менеджер. Основным трудом Файоля является работа «Общее и промышленное управление» (1916). В основе концепции Файоля лежало положение о том, что во всяком предприятии имеется два организма – материальный и социальный. Первый включает сам труд, средства труда и предметы труда в их совокупности, под вторым он подразумевал отношения людей в процессе труда. Эти отношения и стали предметом исследования Файоля. Он старался обосновать необходимость и возможность создания науки управления людьми как части общего управления предприятиями. Управлять – значит, вести организацию к достижению цели, используя все имеющиеся ресурсы.

Вклад А. Файоля в управленческую науку многогранен. Он обосновал, что управление предприятием – это особый вид деятельности, которому свойственны четкие законы и принципы и который требует специальных знаний и подготовки. Файоль развил понимание функций руководства. Весь комплекс работ по руководству он разделил на 6 основных групп и определил оптимальное время на их выполнение:

- административная деятельность (предвидение, распорядительство, планирование, организация, координация) - до 40% времени;
- коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен) – 15%;
- технико-производственная деятельность – 10%;
- финансовая деятельность (привлечение капитала и эффективное управление им) – 10%;
- охранная деятельность (охрана собственности и физических лиц) – 10%;
- контроль и учет (инвентаризация, балансы, статистика) – 15%.

Файоль разделил все функции на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием. Деятельность по управлению включает в себя пять обязательных общих функций: предвидение (планирование), организацию, распорядительство, координирование и контроль, для каждой из них он сформулировал правила и технику их осуществления. Отдельно выделял административную функцию, потому что она, в отличие от предыдущих, оказывает воздействие только на персонал предприятия. «Органом и инструментом административной функции, - писал А. Файоль, - служит лишь образование социального порядка. В то время как прочие функции оперируют материалами и машинами, административная функция воздействует на персонал» (цит. по 2, стр.61).

Важное положение в менеджменте, которое выдвинул Файоль, - это положение об оптимальном соотношении административных, технических и социальных способностей и знаний у лиц, работающих на крупных предприятиях. Он выразил это в процентном соотношении (табл.2.2), из чего следует, что по мере повышения уровня иерархии возрастает значимость административных и социальных знаний и навыков руководителя, а значимость технических навыков – снижается. Например, из хорошего врача может



получиться посредственный заведующий отделением, а из хорошего учителя – не самый лучший завуч именно потому, что от руководителя требуется другой сплав знаний и навыков – в данном случае уже не только умение лечить или учить, но также умение общаться с персоналом, делегировать полномочия, распределять ответственность, осуществлять контроль, координировать работу своего подразделения с другими, общаться с вышестоящим руководством и пр.

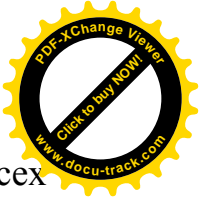
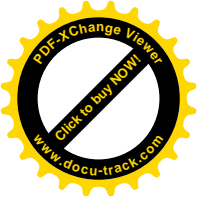
Таблица 2.2 – Соотношение необходимых навыков у менеджеров разного уровня иерархии, в %

Уровень руководства	Административные способности	Технические	Социальные
высший	40	15	45
средний	30	30	40
низший	15	80	5

Систему управления Файоль видел как сочетание линейной (иерархической) организации со штабом, где штаб – это ближайшие помощники руководителя (то есть группа людей, обладающих знаниями, компетентностью и временем в такой мере, в какой их может недоставать директору). Этот штаб он рассматривал как «расширение личности директора».

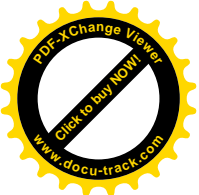
Заслугой Файоля является разработка системы эффективного функционирования органов управления, которая состоит из 14 принципов управления, применимых к деятельности любой организации:

- разделение труда – то есть обособление отдельного вида деятельности и специализация работника на ее выполнении. Причем Файоль выделял разделение как производственного, так и управленческого труда;
- полномочия и ответственность. Полномочия – это ограниченное право распоряжаться ресурсами организации и направлять усилия ее членов для выполнения задач организации. Ответственность – это обязательство выполнять задания и отвечать за их удовлетворительное завершение. Полномочия должны соответствовать ответственности – то есть у работника должен быть достаточный объем ответственности для выполнения его полномочий;
- дисциплина – по мнению Файоля, ее соблюдение является обязательным условием организации. Дисциплина в организации такая, какой в ней руководитель;
- единоначалие – этот принцип Файоль прокомментировал как «единство распорядительства», суть которого состоит в том, что подчиненный должен получать распоряжения только от одного (своего непосредственного) начальника и отчетываться только перед ним. Это было новаторство, поскольку у Тейлора такого принципа не было.



Наоборот, он считал, что рабочий может получать распоряжения от всех функциональных подразделений на предприятии;

- единство направления (дирекции) – согласно Файолю, это обозначает «один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель». То есть каждое подразделение, как и вся организация в целом, должны иметь четко сформулированную цель своей деятельности, и все действия должны быть подчинены ее достижению. Руководителю организации необходимо координировать действия подразделений;
- подчиненность личных (индивидуальных) интересов общим;
- вознаграждение персонала – по мнению Файоля, и работники, и руководителю должны получать справедливое вознаграждение за свой труд;
- централизация – обозначает тенденцию концентрации полномочий и права принятия решений на высшем уровне иерархии. Файоль рассматривал ее в сочетании с децентрализацией – то есть тенденцией делегировать полномочия по принятию решений на низшие уровни иерархии. Соответствие, которое должно быть достигнуто в организации между уровнем централизации и децентрализации, определяется ее размерами и задачами;
- иерархия (скалярная цепь) – эта зависимость отражает соподчиненность руководителей разных уровней, она формирует субординационную связь в организации. Без четкой скалярной цепи (иерархии) процесс управления будет неэффективным;
- порядок – Файоль выделял материальный и социальный порядок на производстве. Он сформулировал этот принцип таким образом: «место – для всего и все на своем месте»;
- справедливость – это, по мнению Файоля, сочетание доброты и правосудия. Работник, который видит справедливое отношение к себе со стороны руководителя, будет трудиться лучше;
- стабильность рабочего места для персонала. Характеристикой процветающей организации, считал Файоль, является постоянный персонал. Высокая текучесть кадров – свидетельство плохой работы управленческого персонала, поскольку это отрицательно сказывается на деятельности организации;
- инициатива – не только управленцев, но и всех работников, что часто заставляет, по мнению Файоля, администрацию «поступиться личным тщеславием», но необходимо для мотивирования работников и успеха организации;
- корпоративный дух – то есть культивирование общих ценностей организации, единение персонала. Все современные концепции организационной культуры построены на этом принципе.



Разработанная Файолем система функций и принципов управления способствовала упорядочению управленческого процесса, создала прочный фундамент для осуществления эффективной управленческой деятельности.

Одним из главных условий эффективного менеджмента Файоль считал личность менеджера. Он составил перечень качеств, которыми должен обладать администратор, в число которых включил следующие: здоровье и физическую силу, ум и интеллектуальные способности, моральные качества (сдержанность, волю, решительность в принятии ответственных решений, настойчивость, чувство долга), хорошее общее образование, способность управлять людьми, знание всех наиболее важных функций управления и направлений деятельности предприятия, подлинную компетентность в деятельности конкретного предприятия.

Заслуживают внимания советы Файоля молодым управляющим (менеджерам) (14, стр. 131-134):

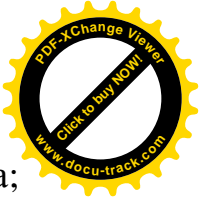
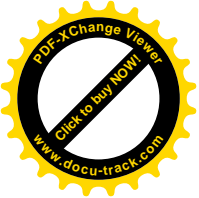
- дополняйте свои технические знания «умением распоряжаться, предвидеть, организовывать и контролировать. Вас будут судить не по вашим знаниям, а по вашим действиям»;
- при общении с рабочими тщательно взвешивайте свои слова и не делайте незаслуженных замечаний;
- не злоупотребляйте доверием своих руководителей при их добром отношении к вам, постоянно у них учитесь;
- не допускайте необоснованной и недоброжелательной критики, при оценке окружающих вас людей соблюдайте должную сдержанность и меру;
- постоянно пополняйте свои знания и не отставайте от достижений современного общества.

Эти рекомендации, разработанные в начале XX, не потеряли своей актуальности в XXI веке и очень полезны для современных менеджеров.

Последователями А.Файоля, развившими и углубившими его основные положения, являются Линдалл Урвик, Гаррингтон Эмерсон, Г. Форд, М.Вебер, Д. Муни, А. Слоун-младший, Г. Черч.

Эффективные принципы управления были развиты в трудах *Г. Эмерсона* (1853-1931). Г. Эмерсон впервые поставил вопрос об эффективности производства как максимально выгодном сочетании между затратами и экономическими результатами, сформулировал 12 принципов эффективного управления (в книге «Двенадцать принципов производительности» - 1911г.):

- наличие четко поставленных целей или идеалов;
- присутствие здравого смысла во всякой работе;
- возможность получения квалифицированного совета, компетентной консультации. Это достигается путем создания на предприятии отдела рационализации;
- соблюдение строгой дисциплины на основе стандартных письменных инструкций;



- справедливое отношение к персоналу через справедливую оплату труда;
- наличие своевременного, полного, надежного и постоянного учета;
- регулирование производства (диспетчирование);
- планирование (расписание) работ;
- нормирование операций на основе рациональных приемов их выполнения;
- создание нормальных условий работы;
- наличие разработанных инструкций и стандартов в письменном виде;
- стимулирование труда, премирование по результатам роста производительности.

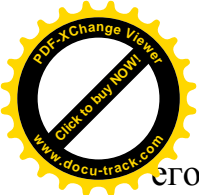
Большое внимание Эмерсон уделял вопросам штабных подразделений в организации. Он был убежден, что линейным руководителям нужна специализированная помощь в принятии решений по узким профессиональным вопросам. Вот оказанием этой помощи и должны заниматься штабные подразделения – для того, чтобы «каждый член линейного подразделения мог в любое время извлечь выгоды от штабных знаний и штабной помощи» (цит. по 2, стр.50). Кроме того, Эмерсон развил принцип скалярной цепи Файоля – им сформулировано положение, что каждая иерархическая ступень управления создается для улучшения обслуживания нижестоящей ступени, а не для облегчения положения вышестоящих звеньев управления.

Практическое применение и развитие идей Файоля и Тейлора принадлежит **Г.Форду** (1863-1947) – основателю компании «Форд моторз», великому менеджеру. Его опыт отражен в книгах «Моя жизнь, мои достижения», «Сегодня и завтра». Создавая автомобильное производство, Форд писал о том, что его цель состояла в том, чтобы «производить с минимальной затратой материала и человеческой силы и продавать с минимальной прибылью», поскольку «алчность – это род близорукости» (цит. 2, стр.52).

В основу своей системы управления Форд положил следующие принципы:

- для начала своего дела надо иметь идею. Старые износившиеся понятия мешают появлению новых идей. «Люди сами надевают на себя оковы, завязывают себе глаза и после этого удивляются, почему так плохо живется» (15, стр.37);
- не следует бояться возможных неудач, так как они дают повод начать снова и более умно;
- не следует бояться конкуренции, не следует также стремиться нанести вред делу и жизни вашего конкурента;
- не следует ставить получение прибыли выше работы на пользу потребителей;
- производить – не значит дешево покупать и дорого продавать. Нечестный бизнес себе дороже.

В основе успеха системы Форда – поточная организация производства (максимальное разделение труда, использование специального оборудования и



его размещение по ходу производственного процесса, заданный такт потока, механизация транспортных операций), что в совокупности позволило снизить себестоимость выпускаемого автомобиля, выпускать их большими партиями и платить самую высокую по тем временам заработную плату. «Вести дело успешно – это значит технически обучить рабочего и дать ему возможность больше зарабатывать и более комфортно жить» (15, стр.39-40). Всякое предприятие, построенное на высокой заработной плате и стремящееся оказать услугу обществу – должно расти» (15, стр.43).

Видным представителем классической школы является английский исследователь **Л.Ф. Урвик**, автор ряда работ по вопросам организации управления. Урвик был директором Международного института по управлению в Женеве, затем – вице-президентом Британского института управления. Урвик разработал принципы построения формальной организации, к основным из которых отнес:

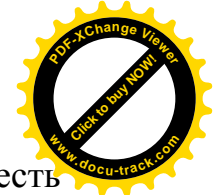
- соответствие людей структуре организации;
- создание специального и «генерального» штаба, где основной функций специальных штабов является разработка рекомендаций для руководителей, а задачей генерального штаба является подготовка и передача приказов руководителя, контроль и координация;
- соответствие прав и ответственности руководителей и подчиненных;
- специализацию управленческих работников по трем признакам – по признаку цели, операций и типу потребителей;
- определенность формальных взаимоотношений в организации – понимаемая как наличие должностных инструкций для каждой должности в структуре, где зафиксированы права, обязанности, ответственность и взаимосвязи должности с другими должностями.

Урвику принадлежит формулировка принципа «диапазона контроля» - то есть определение числа лиц, которые могут подчиняться одному руководителю.

К представителям классической (административной) школы в управлении относится немецкий социолог **М. Вебер (1864-1920)**, который в начале XX века сформулировал концепцию рациональной бюрократии. Эта концепция составляет основу создания первой организационной структуры управления предприятия. Данная концепция не содержала описания конкретной организации. Вебер предложил бюрократию как некую нормативную модель, идеал, к достижению которого организация должна стремиться. В результате реализации принципов рациональной бюрократии появились механические организационные структуры.

Вебер считал, что вера и законность власти являются центральным элементом почти всех административных систем. Законность полномочий административного аппарата он определяет следующими факторами:

- существованием свода законов, требующих от работников послушания, где закон – это система абстрактных правил, имеющих конкретные приложения, в которых отражены интересы организации (по сути дела, это должностные инструкции);



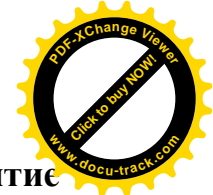
- подчинение осуществляется посредством безличного порядка, то есть члены организации подчиняются ее законам, независимо от личностных оценок.

Исходя из такого понимания законности полномочий, Вебер формулирует следующие принципы построения системы полномочий в организации:

1. Четкое разделение труда, что приводит к высокому уровню специализации.
2. Четко разработанная иерархия полномочий с ясно установленными границами ответственности, где служебные обязанности организуются на постоянной регулируемой основе, относятся к различным функциональным областям, но при их формулировке должна быть обеспечена необходимая полнота власти и полномочий.
3. Отбор и расстановка кадров на основе заслуг и квалификации; защищенность служащих от произвольных увольнений. «Занятие должностей происходит на свободной контрактной основе... Кандидаты на должность отбираются на основе их технической квалификации... Система продвижения определяется старшинством или уровнем достижений, или тем и другим» (16, стр.114).
4. Организация управления по четко сформулированным правилам и процедурам, причем правила, которые определяют ход работ, могут быть как техническими, так и юридическими. Управленческая работа основывается на письменных документах.
5. Дух формальной обезличенности, с которой официальные лица выполняют свои обязанности. Это означает, что представители бюрократической администрации «свободны как личности и должны подчиняться власти только в силу своих безличных служебных обязанностей» (16, стр.113).

Вебер разработал концепцию о доминировании. Под доминированием он понимал власть, которая настолько признана, что ее объекты видят в подчинении ей свой долг, а ее субъекты - реализацию своего неотъемлемого права. Административный аппарат, которому сопутствует рационально-правовое доминирование, Вебер назвал "бюрократией". Вебер считал, что «системы законной власти могут принимать множество форм, идеальным (чистым) видом которых является бюрократический административный штат» (16, стр. 113).

Большое внимание в своих работах Вебер уделял изучению проблем лидерства и структуры власти в организации. В зависимости от типа власти он различал три типа организаций: харизматический (где руководитель является харизматическим лидером, и ему подчиняются в силу привлекательности его личных качеств), традиционный (когда руководителю подчиняются потому, что он руководитель) и идеальный, или бюрократический (основан на принципах рациональной бюрократии).



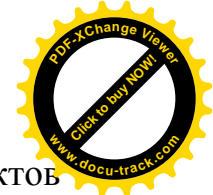
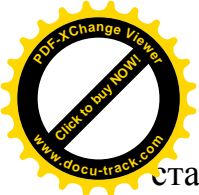
2.5. Возникновение школы человеческих отношений и развитие поведенческого направления

Представители школы научного управления и классической школы понимали значение человеческого фактора, но отводили ему второстепенную роль. По мнению сторонников «человеческих отношений», производство не может достичь значительной эффективности, если оно не будет совершенствовать социальную организацию предприятия. Инженерный подход не позволяет вскрыть всех аспектов управленческой деятельности на предприятии. Поэтому представители школы человеческих отношений рассматривают управление организацией с позиции проблем человеческого поведения, психологии работников. Предметом исследования становятся этические нормы и правила, ценности и убеждения, мотивы поведения сотрудников. На смену концепции «экономического человека» пришла концепция «человека социального». Если «экономический человек», продавая свою рабочую силу, стремится получить материальную выгоду, то «социальный человек» стремится к признанию, самовыражению, получению духовного вознаграждения.

Следует также отметить, что в период зарождения и становления школы научного управления и классической школы психология находилась в зачаточном состоянии и исследователи, занимающиеся управлением предприятия, не связывали психологию с управлением.

Первая попытка применить психологический анализ к практическим задачам производства была предпринята профессором Гарвардского университета США **Г. Мюнстербергом** (1863-1916), который разрабатывал методы определения требований, предъявляемых к людям (профконсультации, профориентация). Мюнстерберг различал такие виды управленческой деятельности, как испытание профессиональной пригодности и обучение. Профессиональный отбор должен предшествовать обучению, поскольку иначе усилия организации будут потрачены напрасно. Он считал необходимым перенести испытания профессиональной пригодности из производственной обстановки в кабинет психолога и предложил два метода выявления требуемых качеств у кандидатов: наблюдение и тест. Мюнстерберг обосновал преимущества тестового отбора.

К середине 30-х годов XX века практически все крупные промышленные предприятия США применяли психологические методы профессионального отбора. Таким образом, зарождается школа человеческих отношений, в центре внимания которой находится человек. Главным ее отличием от предшествующих школ является качественно иная методологическая основа – **бихевиоризм** (психология поведения), сущность которой состоит в изучении факторов, стимулов и мотивов, определяющих поведение человека. Предпосылками появления поведенческого направления и его широкого использования в менеджменте стало понимание ограниченности ранее применяемых подходов – научной организации труда и управления, которые

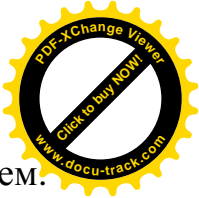
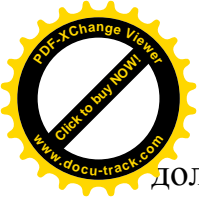


стали давать сбои в практике. Все больше возникало социальных конфликтов между мастерами и рабочими на производстве, между администрацией организаций и рабочими. Усилилось стачечное движение, активизировались профсоюзы, на предприятиях стала высокой текучесть кадров. Все это заставило сначала практиков управления, а затем и научных исследователей обратить внимание на человеческие ресурсы предприятия – на человека в производстве как на личность, а не придаток к машине. Бихевиоризм основывается на том, что человек в своем поведении руководствуется не только логическими размышлениями и знаниями (заданными ему в производстве должностными инструкциями и обязанностями). Он руководствуется также своими чувствами и эмоциями. И не учитывать этот фактор в управлении нельзя.

Таким образом, приходит понимание изменения роли такого важного фактора производства, как труд. Первоначально им выступала рабочая сила, понимаемая как совокупность физических и умственных способностей человека. В принципе, в условиях ремесленного производства и начала промышленной эры физические и умственные способности человека главным образом интересовали работодателя в работнике. С точки зрения управления, наиболее комплексно данный подход отразил Ф.У.Тейлор, сконцентрировав основное внимание управляющего (работодателя) на совершенствовании именно трудового процесса. Работодатель был заинтересован в получении наибольшей отдачи от нее за счет роста интенсивности и производительности труда, для этого начинали применяться производственное обучение (на рабочем месте) и стимулирование. Развитие общества и изменение условий воспроизводства капитала привели в 20-30-е годы XX века к пониманию ограниченности подобной концепции в современных условиях, обусловленной односторонним и достаточно жестким подходом к пониманию роли человека и условий его высокой трудовой отдачи. Ситуацию усугубил кризис 1929-1933 г.г. В экономической науке и управлении происходят существенные подвижки в понимании объекта экономических отношений занятости, методов получения наибольшей отдачи от него и макроэкономических форм регулирования. С.Г.Струмилин вводит в научный оборот категорию «трудовые ресурсы», понимая под этим «живую рабочую силу страны или народа» (17, с.30).

Работодателя начинает интересовать общий потенциал человека, его ценностные ориентиры и убеждения, личностные оценки происходящего – поскольку все это формирует желание трудиться, усердие, способность к творчеству у исполнителя. Для работодателя это означает минимальный контроль при оптимально возможной производительности работника, в отличие от системы принуждения (которая основана, наоборот, на максимальном контроле при минимально возможной производительности).

Общий же смысл состоит не только в признании возрастания значимости работника в развитии организации, но и в усложнении форм и методов управления им, усложнением взаимодействия между работником и администрацией. На микроуровне происходит дополнение формально-



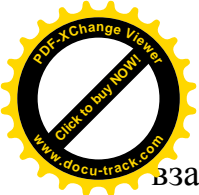
должностного управления персоналом неформальным, социальным общением. Таким образом, формируется идея о важности «человеческих отношений» для повышения эффективности управления, а человеческий ресурс признается главным фактором конкурентоспособности предприятия, поскольку все материальные ресурсы, вложенные в производство, подчиняются законам механики (их сумма на входе равна сумме на выходе), и только человеческий ресурс способен увеличить результат.

В 60-х годах XX века в зарубежной экономической теории в научный оборот вводится категория «человеческий капитал», под которым понимают «совокупность врожденных способностей и приобретенных знаний, навыков и интересов (мотиваций), целесообразное использование которых способствует увеличению дохода индивида (предприятия, общества)» (цит. по 18, с.86). Составными частями человеческого капитала являются: здоровье человека; образование и профессиональная подготовка, информированность; профессиональная и географическая мобильность; психологические характеристики личности (нравственность, творческие способности, желание работать, предприимчивость и пр.), движущие мотивы, ценности.

Изменение отношения к человеческим ресурсам находит выражение в усилении внимания управляющих к решению социальных проблем в производстве, признании важности неформальных взаимоотношений, привлечении работников к управлению предприятием, совместному обсуждению и принятию решений.

Основными представителями школы человеческих отношений считаются Э. Мэйо, М.П. Фоллетт, А.Х. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг и др.

М.П. Фоллетт (1868-1933) не оставила четко сформулированной концепции, но она выступала с докладами и статьями. Она опередила Мэйо и первой сформулировала идею о том, что решающее влияние на рост производительности труда рабочих оказывают не материальные, а главным образом психологические и социальные факторы. В своих работах она критиковала предыдущие школы за односторонний подход к управлению, игнорирование психологических аспектов и развила идею «нового подхода» к управлению, суть которого в том, что «менеджмент – это обеспечение выполнения работы с помощью других лиц», где необходимо использовать власть, авторитет, интеграцию работающих (чтобы люди работали друг с другом), привлекать рабочих к управлению. Большое внимание она уделяла вопросам конфликтов в организации, которые рассматривала как нормальный процесс в ее деятельности, направленный на разрешение проблем. Одной из первых Фоллетт выдвинула идею привлечения рабочих к участию в управлении – это развивает чувство совместной ответственности рабочих и управляющих, способствует формированию общности интересов. Большое внимание Фоллетт уделяла вопросам решения социальных конфликтов в производстве. Конфликты она рассматривала как нормальный процесс в развитии организации и предложила три метода разрешения конфликтов – доминирование (победа одной стороны), компромисс (соглашение за счет

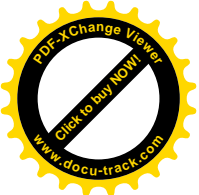


взаимных уступок) и интеграцию (совместное обсуждение проблемы и выработка решения).

Большой вклад в формирование школы человеческих отношений внес **Элтон Мэйо** (1880-1949) - профессор Школы бизнеса Гарвардского университета. Суть его концепции в том, что сама работа, производственный процесс имеют для рабочего меньшее значение, чем его социальное и психологическое состояние в производстве. Отсюда Мэйо делает вывод, что все проблемы производства и управления должны рассматриваться с позиций человеческих отношений. Мэйо провел большую серию экспериментов с 1927 по 1932 г.г. по изучению причин низкой производительности труда и высокой текучести на ряде предприятий фирмы «Вестерн электрик компани» в г. Хоторне. Вначале он изучил условия труда, и выяснилось, что улучшение условий труда и даже рост заработной платы не привели к росту производительности труда. Мэйо изменил направленность эксперимента и исследовал более значительное число факторов. Эксперимент проводился в специально отобранной группе из 6 работниц в течение 2,5 лет. Работницам было объяснено, что компания придает большое значение их опыту, ценит их сотрудничество. Исследователи поддерживали постоянный контакт с группой, расспрашивали работниц о настроении, домашних делах и пр. За время эксперимента 13 раз менялись условия труда: освещенность рабочих мест, температура воздуха, режим работы, питание, система оплаты труда и т.д. С введением дополнительных перерывов в работе производительность возросла, так как снизилась степень утомляемости. Через 2,5 года работницы стали собирать по 3000 реле вместо 2400 до эксперимента, затем все нововведения были отменены. Но, к удивлению экспериментаторов, выработка сборщиц продолжала оставаться такой же высокой. Мэйо объяснил это тем, что сработали неформальные человеческие отношения, сложившиеся в группе. Сами работницы подружились между собой, свободно разговаривали во время работы, отлучались с рабочих мест в любое время, что в цехе запрещалось. Работы оплачивались по выработке в группе, а не в цехе. Наблюдатели сделали все, чтобы расположить к себе работниц, создать непринужденную обстановку. Так возник термин «человеческие отношения».

На основании Хоторнского эксперимента было сделано много научных открытий. Основными из них являются:

- выработка рабочего определяется скорее групповыми нормами, чем его физическими возможностями. Групповые нормы, по существу, являются неписанными санкциями, регулирующими неформальную организацию. Рабочие гораздо чаще действуют или принимают решения как члены группы, нежели как индивиды. В установлении и поддержании групповых норм большое значение имеет неформальный лидер. Необходимо устанавливать нормальные межличностные отношения между руководителем и исполнителями. Это надо учитывать в практике управления;



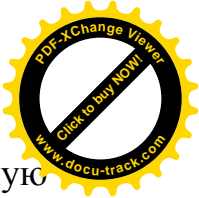
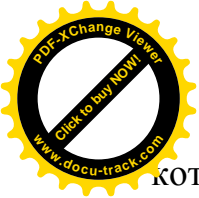
- все проблемы производства и управления должны рассматриваться через призму «человеческих» отношений, с учетом «социального» и «психологического» факторов, которые имеют значительно большее значение, чем технические и технологические факторы. Мэйо научно доказал наличие психосоциального фактора роста производительности труда;
- возникновение понятия «хоторнский эффект» - повышенное внимание к рассматриваемой проблеме, ее новизна и создание условий для проведения эксперимента способствуют получению желаемого результата.

Кроме того, в процессе хоторнских экспериментов широко использовался метод интервьюирования. Была разработана программа его использования, правила проведения. Основные рекомендации по проведению интервью не утратили своей актуальности в настоящее время:

- все внимание необходимо сосредоточить на человеке;
- слушать не перебивая;
- не вступать в споры и не давать советов;
- в процессе интервью надо преследовать три цели: определить, что человек хочет сказать, о чем ему не хочется говорить и то, что ему трудно сформулировать без посторонней помощи;
- никогда не разглашать услышанное.

По мнению Мэйо, главная задача менеджмента – поставить себе на службу социальные и психологические мотивы деятельности, способности работников к групповому чувству, сплоченности к действиям. Хоторнские эксперименты положили начало созданию современной экспериментальной социологии труда.

Одним из последователей и продолжателей идей Э. Мэйо является **Ч. Барнард** (1886-1961). В 1938г. вышла его работа «Функции администратора», посвященная проблемам кооперации человеческой деятельности. Барнард доказал, что предприятие должно обеспечить не только экономическую эффективность деятельности, но и социальную. Для этого необходим «внутренний консенсус» или согласие в организации, достигаемое привлечением работников к управлению. Барнард различал формальную и неформальную организацию. Под формальной он понимал организацию, состоящую из двух или более индивидов, имеющих общую цель и сознательное желание совместно трудиться для достижения этой цели. «Под неформальной организацией, - писал Барнард, - я подразумеваю совокупность личных контактов и взаимодействий, а также ассоциированные группы людей» (цит. по 2, стр.104). То есть это взаимоотношения между людьми, возникающие спонтанно, в ходе взаимодействия в рамках формальной организации. Основными функциями неформальной организации являются коммуникации, самоуважение и чувство принадлежности, поддержка группы, сплоченность. Энергия неформальных организаций создается усилиями их работников,



которые Барнард называл «стратегическим фактором организации». Важную роль в активизации этого фактора играют мотивация и стимулирование, лидерство. Вообще исходной посылкой бихевиоризма является изучение не сознания, а поведения человека. Поведение же – это реакция на стимул. Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, то есть вырабатывает устойчивое поведение. Следовательно, главная задача управления – выработка таких приемов, которые бы способствовали осознанию человеком его возможностей удовлетворения потребностей как результата его поведения. В свою очередь, степень удовлетворения (либо неудовлетворения) потребности оказывает влияние на поведение человека в будущем. Потребности формируют поведение, которое приводит к их удовлетворению, в случае их неудовлетворения меняется поведение. Поэтому важное место в школе человеческих отношений отводится теориям мотивации и лидерства (они будут изучены в соответствующих главах данного учебника).

Несмотря на явные достоинства, школу человеческих отношений критикуют за отсутствие системного подхода к вопросам управления, что нашло выражение в следующем:

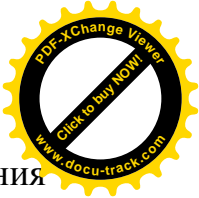
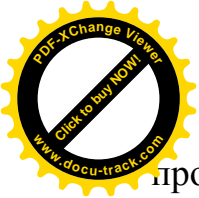
- игнорирование и недоучет производственных и технологических факторов;
- взгляд на рабочего как на фактор, которым можно манипулировать;
- преувеличение значения кооперации и сотрудничества в рамках группы и уход от решения сложных вопросов социальных конфликтов.

2.6. Становление и развитие математической (количественной) школы

Становление и развитие математической школы в менеджменте связано с разработками теорий частного равновесия У.Джевонса и О.Курно, теорий общего равновесия А.Вальраса и В.Парето. Основы математической школы содержатся в трудах **У.Петти** (1623-1687), который известен в истории экономических учений как родоначальник экономической арифметики. Ему принадлежит первая попытка подсчитать «ценность населения». «Вместе того, чтобы употреблять только слова в сравнительной или превосходной степени и прибегать к умозрительным аргументам, я вступил на путь выражения своих мнений на языке чисел, весов и цифр» (19, стр.156).

Большой вклад в становление и развитие математической школы в менеджменте внесли российские ученые. Одним из достижений школы стала разработка концепции межотраслевого баланса в России, используемого при составлении пятилетних планов развития.

Одним из наиболее выдающихся представителей математической школы в менеджменте является академик **Л.В. Канторович** (1912-1986). Во время работы в Ленинградском университете он увлекся решением чисто практической задачи – возможностью выпуска максимально большого объема



продукции при заданном ее ассортименте за счет оптимального распределения сырья по разным обрабатывающим станкам. В 1938-1939г.г. им была разработана новая область прикладной математики, которая позднее была названа линейным программированием. Он является лауреатом Нобелевской премии (1975г.) за исследования по оптимальному использованию ресурсов (совместно с американским ученым Т. Купмансом).

Леонид Витальевич Канторович является основателем российской школы функционального анализа, вычислительной математики, языков программирования. Среди его работ – «Математические методы организации планирования производства (1939), «Экономический расчет наиболее целесообразного использования ресурсов» (1942), «Экономический расчет наилучшего использования ресурсов» (1959). Крупнейшим его открытием стало введение в математическую и экономическую науки понятий «линейное программирование» (1939). Это универсальная математическая модель решения многих экономических задач посредством составления программ и применения различных методов их последовательного решения, существенно облегчающих расчеты и достижение искомых результатов. Им были введены «двойственные оценки» ресурсов, показывающие ценность этих ресурсов для общества. Им были разработаны транспортная задача, задача раскроя материалов, наилучшего распределения посевной площади, минимизации отходов, максимизации отдачи от использования комплексного сырья.

Экономико-математические исследования проводились также **В.В. Новожиловым** (1892-1970). Его заслугой является составление оптимального народнохозяйственного плана по критерию минимума трудовых затрат при заданном объеме продукции. В 1958г. **В.С. Немчинов** (1894-1964) организовал в Академии наук первую в стране Лабораторию экономико-математических методов. В своей работе «Экономико-математические методы и модели» (1965) он определил основные направления применения математики в экономике и управлении предприятием: осуществление плановых расчетов и оптимального планирования, разработка межотраслевых и межрегиональных балансов, математическая статистика и др.

В 1936г. В.Леонтьев опубликовал основы метода (модели) «затраты-выпуск».

Активно развивалась математическая школа в менеджменте в США и Англии. В 1928г. Ч. Кобб и П.Дуглас на основе данных по обрабатывающей промышленности США за период 1899-1922г.г. представили функцию, отражающую зависимость между индексом производства и объемами задействованных факторов производства (основного капитала и численности занятых). В настоящее время формула Кобба – Дугласа широко используется. В 1930г. в г. Кливленде (США) была образована ассоциация «Международное общество для развития экономической теории в связи со статистикой и математикой», что послужило отправным моментом создания математической школы экономистов. Ассоциация стала выпускать журнал «Эконометрика».



Наиболее широкое применение на практике количественные методы получили во время второй мировой войны в Англии, у которой появилась необходимость решения сложных военных проблем - таких, как оптимальное размещение сооружений гражданской обороны и огневых позиций, оптимизация глубины прорыва противолодочных бомб и конвоя транспортных караванов, максимизация эффективности военных поставок для обеспечения высадки союзников в Европе.

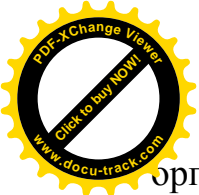
В 50-60-е г.г. эти методы стали широко применяться для принятия решений при управлении гражданскими организациями: - распределение ресурсов между различными потребителями, управление запасами, транспортными потоками, оптимизация графика движения в аэропортах, оптимизация производственной программы предприятия, распределение расходов на рекламу, выбор оптимальной стратегии поведения и пр. Отличительной особенностью является использование моделей.

Дальнейшее развитие теории управленческих решений с использованием новейших математических методов и технических средств, включая ЭВМ, реализуется посредством математического моделирования, теории игр, моделей очередей, линейного и имитационного программирования и др. Современные разработки математиков и компьютерщиков приводят к созданию совершенно новых сфер бизнеса и демонстрируют эффективность математических подходов в сфере финансов, инжиниринга бизнес-процессов, планирования рекламных кампаний, маркетинговых исследованиях и пр. Более подробно об этом изложено в главе 15.

Ключевой характеристикой этой школы является «замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями» (11, стр. 71).

2.7. Процессный подход в менеджменте

Современное управление опирается на три методологических подхода – процессный, системный и ситуационный. Исторически первым возник процессный подход, который в своем развитии прошел три этапа: первым его использовал А. Файоль, рассматривая управление организацией как взаимосвязанную цепь повторяющихся функций (планирование – организация – распорядительство – координация – контроль). Второй этап развития процессного подхода связывают с 40-ми годами XX века, когда управление стало изучаться как процесс принятия управленческого решения, организационного исполнения и контроля. Третий этап развития процессного подхода связывают с появлением в 90-х годах XX века теории «реинжиниринга бизнес-процессов» (23, с. 306-317), сущность которого состоит в понимании организации не только как совокупности структурных элементов, но и как совокупности процессов (производства, сбыта, снабжения и т.д.). Инжиниринг бизнес-процесса означает «моделирование действий совершаемых внутри



организации, а также форм и методов взаимодействия подчиненных, каждый из которых, выполняет закрепленные за ним действия», в совокупности, ведущие к достижению целей организации (23, с. 316).

Процессный подход был впервые сформулирован представителями классической школы в управлении, которые описывали деятельность управляющего как повторяемость функций управления. Однако эти авторы были склонны рассматривать функции управления как не зависящие друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как процесс – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных, взаимосвязанных действий. Эти действия сами по себе тоже процессы, они необходимы для достижения целей организации (их называют функциями управления). Процесс управления, следовательно, общая сумма всех функций. Мескон дает следующее определение: «Процессный подход к управлению – подход..., основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций» (11, стр.692).

Поэтому надо выделить функции управления. Первым это сделал А.Файоль, который считал, что «управлять это означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» (11, стр.71). Есть много классификаций управленческих функций. Общепринято выделять четыре общие функции – планирование, организацию, мотивацию, контроль. Планирование представляет собой вид управленческой деятельности, связанный с выработкой целей организации и перечня мероприятий по их достижению. Организация как функция менеджмента – это процесс установления формальных взаимоотношений между людьми и между подразделениями предприятия, разработка формализованной структуры ролей и постов в организации, позволяющей людям работать вместе для достижения поставленных целей. Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации. Контроль как функция менеджмента означает процесс, при помощи которого руководство организации проверяет, насколько правильны его действия и не нуждаются ли они в корректировке. Суть контроля – убедиться, что цели достигаются, или выявить проблему прежде, чем она разовьется в кризис. Результаты контроля важны для дальнейшего планирования – уточнения целей и мероприятий по их достижению. Контроль позволяет откорректировать систему полномочий и ответственности организации, улучшить взаимодействия между ее структурными подразделениями для дальнейшей работы (это функция организации). Результаты контроля необходимы для эффективной мотивации – поощрить тех работников и те структурные подразделения в организации, вклад которых в достижение целей наиболее значим. Таким образом, процесс управления бесконечен и развивается по спирали. В этом суть процессного подхода в менеджменте.

Технология процессного подхода предполагает реализацию следующих этапов процесса управления (20):

1. Целеполагание – то есть выработка цели, ее количественное и качественное описание.
2. Определение ситуации (то есть состояния управляемой системы относительно цели).
3. Распознавание проблемы. Проблема – это главное противоречие в несоответствии ситуации и цели, разрешение которого определит изменение ситуации в направлении принятой цели.
4. Принятие решения. Одну и ту же проблему можно решить различными путями и средствами, использовать различные подходы и ориентиры. Пути, средства, принципы в каждом случае необходимо выбирать – это и есть принятие решения (выбор альтернативы).

Анализируя взаимодействие этапов, ситуации, проблемы, решения по особенностям каждого из них, можно вывести следующие **типы процесса управления**:

- **линейный тип** (рис.2.1) – который характеризуется строгой последовательностью осуществляемых этапов и используется тогда, когда есть полная определенность относительно цели воздействия, ситуации и т.д. (чаще всего используется по типовым ситуациям, повторяющимся, стандартным);

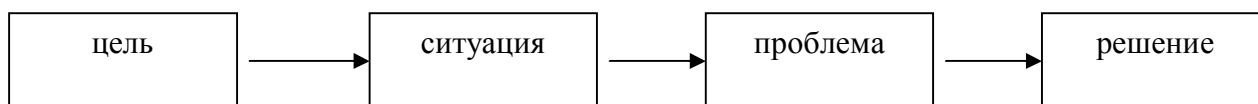


Рисунок 2.1. Линейный процесс управления

- **корректируемый тип** (рис. 2.2) – характеризуется необходимостью дополнительной корректировки каждого из этапов процесса управления после прохождения последующего этапа. Этот тип используется в том случае, если существует недостаточная определенность, которую можно устранить лишь после прохождения последующего этапа;

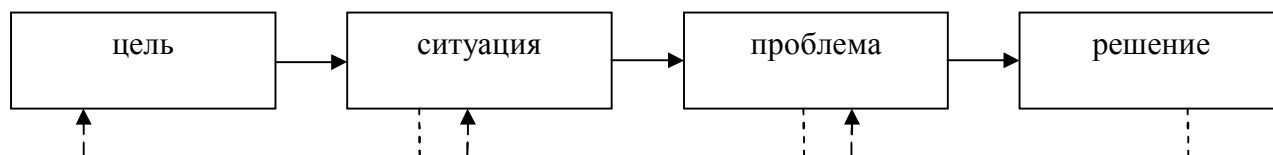


Рисунок 2.2. Корректируемый процесс управления

- **разветвленный тип** (рис. 2.3.) – заключается в методическом разделении действий на некоторых этапах. Он используется тогда, когда не существует возможности обобщенной оценки ситуации и выделения главной проблемы, принятия единственного решения по всей совокупности проблем. Тогда осуществляется многоаспектная оценка ситуации, при которой по каждому из аспектов возможно выделение отдельной проблемы и нахождение либо серии решений, либо одного комплексного решения;

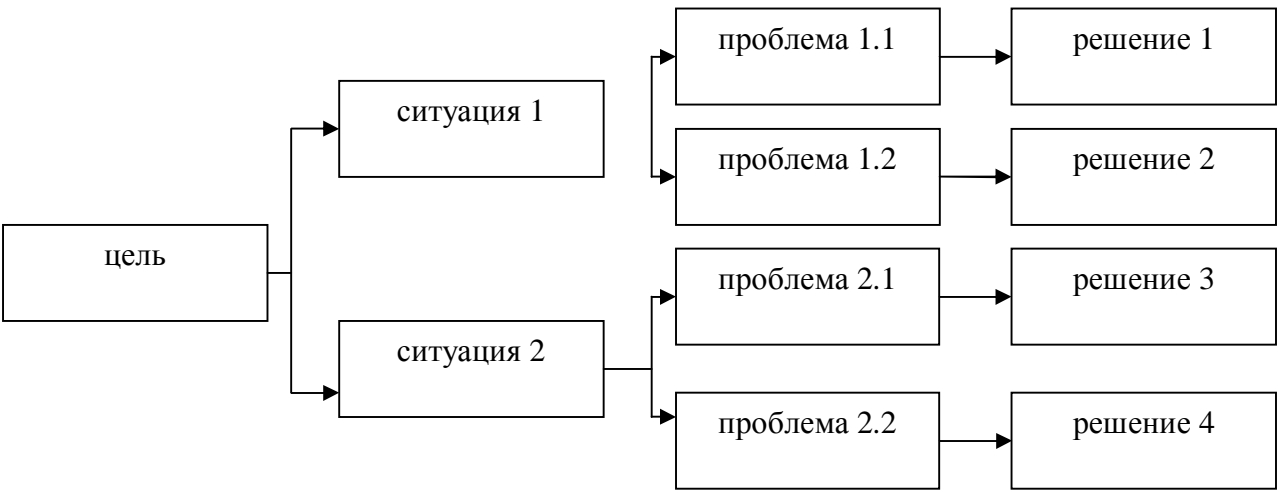


Рисунок 2.3. Разветвленный процесс управления

- **поисковый тип** (рис. 2.4.) – исходит из полной ясности цели воздействия, но невозможности достаточно хорошо оценить существующую ситуацию и, следовательно, сформулировать проблему. Это бывает, когда нет соответствующих показателей или они неполно характеризуют состояние системы. Тогда решение разрабатывается на основе цели, а потом уточняется ситуация и происходит корректировка решения;

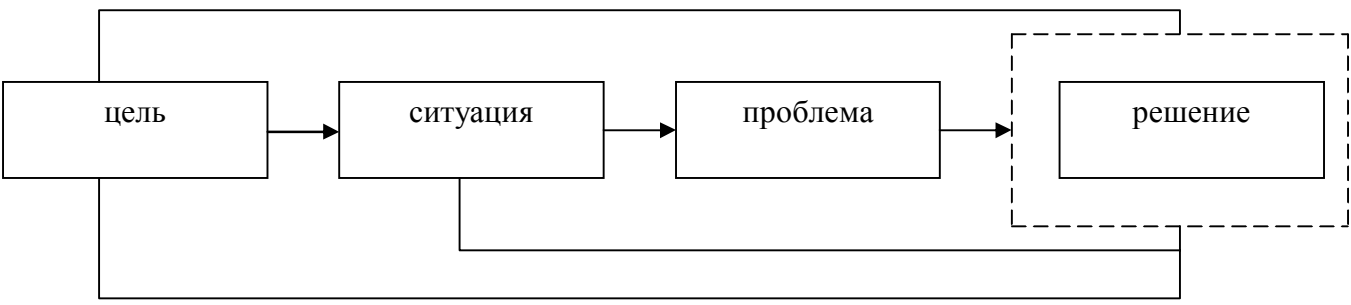
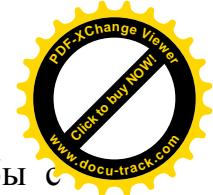
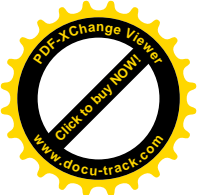


Рисунок 2.4. Поисковый процесс управления



- **ситуационный тип** – отличается тем, что он начинается как бы с ситуации. Используется в условиях неопределенности цели. Поэтому вначале цель формулируется предварительно, а потом уточняется после оценки ситуации, определения проблемы или даже принятия решения;
- **программный тип** – предполагает на этапах оценки ситуации и выделения проблемы разработку программы, которая является основой для принятия комплексных решений.

2.8. Системный подход

Системный подход базируется на общей теории систем, основоположником которой является **Людвиг фон Берталанфи (1901-1971)**.

Согласно общей теории систем, все процессы, явления, предметы, отношения могут рассматриваться как системы, обладающие той или иной структурой (строением). В этом смысле можно говорить и всеобщем характере системности и организованности, порядке в природе и обществе. Изначальный **недостаток** всех предыдущих изученных нами подходов состоит в том, что они сосредоточивали внимание только на каком-то одном важном элементе, а не рассматривали эффективность управления как результирующую, зависящую от многих различных факторов. Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Эта теория также помогла интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

Л.фон Берталанфи отмечал: «...Объект, в частности, система может быть охарактеризован только через свои связи, в широком смысле слова, то есть через взаимодействие составляющих элементов. В этом смысле экосистема и социальная система в той же мере реальны, как и отдельное растение, животное и человек» (цит. по 21, стр.2).

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики и развитие целого. Эти части взаимозависимы. Л. фон Берталанфи определял систему как комплекс элементов, находящихся во взаимодействии. И.В. Новикова дает такое определение системы: «Система есть конечное множество функциональных элементов и отношений между ними, выделяемое из среды в соответствии с определенной целью, в рамках определенного временного интервала» (21,стр.4).

Элементы системы:

- вход;
- выход;
- процессор (элемент преобразования входа в выход);
- функция (действие – преобразование);
- катализатор системы (ускорение преобразования) (рис. 2.5);

- обратная связь.

Существуют различные варианты классификации систем. Принято выделять два основных критерия их классификации: предметный и категориальный (21, стр.5). В предметной классификации выделяются основные виды существующих конкретных систем: биологическая, технологическая, социальная, экономическая, кибернетическая.



Рисунок 2.5. Схема системы

При категориальной классификации системы разделяют по общими характеристиками, присущими любым системам независимо от их материального воплощения.

Качественное отличие систем обеспечивается количеством, составом входящих в систему элементов и характером отношений между ними.

Количественно все компоненты системы могут характеризоваться как монокомпоненты (одно свойство, один элемент) и поликомпоненты (много свойств, элементов).

По составу компоненты системы классифицируются как статические (находящиеся в состоянии покоя, т.е. не меняющие своих характеристик в течение времени) и динамические (меняющие свое состояние во времени, развивающиеся).

По характеру отношений между компонентами системы, системы и среды (то есть по структуре) системы могут быть:

-открытые и закрытые. Закрытая система имеет жестко фиксированные границы, ее действия относительно не зависимы от окружающей ее среды. Важнейшим свойством закрытой системы является интропия (иссякаемость ресурса). Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Объекты обмена с внешней средой – энергия, информация, ресурсы. Свойства открытой системы: она не является самообеспечивающейся, зависит от поступлений извне; необходимость ее адаптации к изменениям внешней среды; тенденция к нарастанию ее сложности и дифференциации элементов. Все организации являются открытыми системами, то есть выживание любой из них зависит от умения адаптироваться к внешней среде;

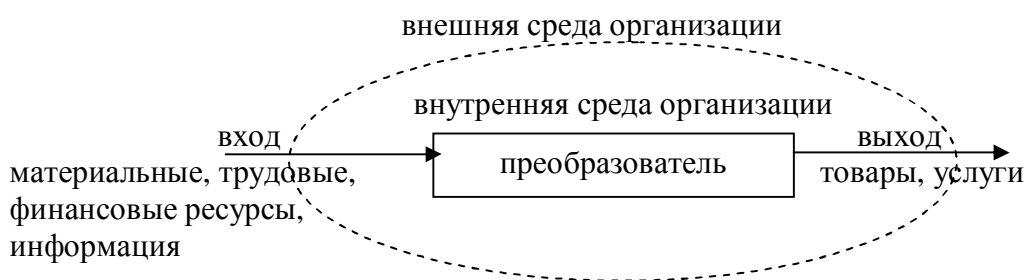
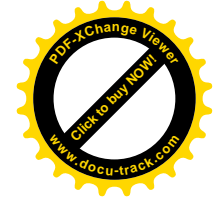
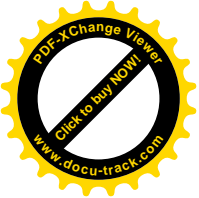


Рисунок 2.6. Организация как открытая система

-детерминированные и вероятностные. Поведение детерминированных систем полностью объяснимо и предсказуемо на основе располагаемой информации. Поведение вероятностной системы возможно предполагать, так как на нее влияют не только известные элементы и отношения, но и объекты, не входящие в систему;

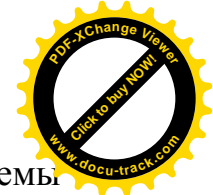
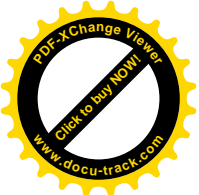
- простые и сложные. Здесь нет общепринятого критерия градации. Советский математик Г.Н. Поваров делит все системы в зависимости от числа элементов, входящих в них, на малые системы ($10-10^3$), сложные (10^3-10^7), ультрасложные (10^7-10^{30}), суперсистемы ($10^{30}-10^{200}$) (цит. по 21, стр.6).

Основные принципы систем:

1. Целостность системы – принципиальная несводимость свойств системы к сумме составляющих ее элементов и невыводимость из последних свойств целого, зависимость каждого элемента, свойства и отношения системы от его места, функций и т.д. внутри целого. Изменение одной переменной влияет на многие другие элементы и на всю систему в целом. Если этого нет, то это просто эклектика, а не система.
2. Эмерджентность – система в целом обладает свойствами, не присущими ни одному из формирующих ее элементов.
3. Структурность - возможность описания системы через установление ее внутренней структуры, то есть связей и отношений системы, обусловленность поведения системы не столько поведением ее отдельных элементов, сколько свойствами структуры.
4. Взаимозависимость системы и среды – система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом ведущим активным компонентом.
5. Многоуровневость, иерархичность – каждый компонент системы, в свою очередь, может рассматриваться как система, а исследуемая система представляет собой один из компонентов общей системы.
6. Множественность описания системы – в силу сложности практически каждой рассматриваемой системы ее исследование требует построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный аспект системы.

Свойства хозяйственных систем:

1. Сложность – состоит в многообразии многоступенчатых связей между элементами. Сложность системы увеличивается с ростом многообразных потребностей общества, а подгоняет этот процесс развитие НТП (то есть



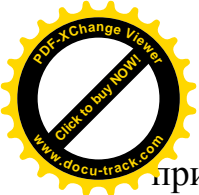
возникают новые потребности). При нарастании сложности системы проблема управляемости является наиболее актуальной. Пути снижения сложности: сокращение числа объектов в системе; уменьшение числа связей в системе.

2. Организованность – это динамическая характеристика процессов снятия напряженности или сложности системы за счет реализации новых связей. Существует обратно пропорциональная зависимость между организованностью и сложностью. Повышение организованности – это стабильность экономических связей, установление длительных хозяйственных связей.
3. Связность – это свойство выражает объективную зависимость разных блоков системы. Чем более сложная система, тем выше ее связность. Существуют три основных типа систем:
 1. Модель на уровне «черного ящика» - когда известен вход в систему, известен выход, но функция преобразования рассматривается как монолитная, неизвестная («черный ящик»).
 2. Модель на уровне состава (элементная модель) – когда в монолитном «черном ящике» выделяют отдельные элементы системы.
 3. Модель на уровне структуры (описывает связи между элементами).

Системный подход универсален. Мы можем описать любой управленческий процесс с помощью системного подхода. Например, при мотивации человека входом будут стимулы, даваемые руководителем, а выходом – поведение человека, его усилия по достижению целей организации, на которые его мотивировал руководитель. В данном случае «черный ящик» человеческого сознания для нас закрыт – мы его воспринимаем монолитно, потому что исполнитель нам неизвестен. Если мы хотим повысить уровень описания системы, то попытаемся конкретизировать исполнителя: что в его сознании работает над преобразованием посылаемых руководителем стимулов во внутренние мотивы? Очевидно, играют свою роль потребности человека, его опыт, ценности, уровень образованности, ответственности и прочие качества. Это и есть элементы модели. А если мы попытаемся увидеть и установить связи между этими элементами, то получим более точную модель мотивации исполнителя – модель на уровне структуры, то есть связи между выделенными ранее элементами. Структура – это инвариантный аспект системы, ее логическое представление. Оно дает нам точное описание процесса управления.

2.9. Ситуационный подход

Ситуационный подход непосредственно связан с системным и процессным подходами и расширяет их применение на практике. Ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением об организационных проблемах и их решениях. Появление ситуационного подхода означало дальнейшее развитие теории управления, поскольку стало возможным



приложение науки к конкретным ситуациям, а не подстраивания ситуаций под научные рецепты. Его сравнивают как переход от черно-белой фотографии к цветному изображению.

Следует отметить, что, далеко опережая свое время, М.П. Фоллетт еще в 20-е годы XX века говорила о «законе ситуации». Она отмечала, что «различные ситуации требуют различных типов знаний» и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, стремится быть в хорошо управляемых деловых организациях, при прочих равных условиях, калифом на час. Фоллетт считала, что между руководителями и рабочими должны быть гибкие взаимоотношения, что руководитель должен исходить из ситуации в управлении, а не опираться на то, что предписывает функция управления. В 1948г. Ральф Стогдилл провел тщательные исследования характерных черт лидеров и также пришел к выводу, что именно ситуация по большей части определяет, какие черты и навыки нужны лидеру.

Центральным моментом является определение ситуации. *Ситуация* – это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Ситуационное мышление – определение того, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Следует сказать, что ситуационный подход не отрицает ни одного из предшествующих подходов и школ, он развивает и комбинирует их в зависимости от ситуации.

Ситуационный подход исходит из того, что, хотя общий процесс одинаков, приемы, которыми должны пользоваться руководители – специфичны и могут значительно варьироваться. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Главное – научиться видеть ситуационные различия.

Согласно М. Мескону, *методика ситуационного подхода* включает четыре шага:

1. Руководитель должен быть знаком со всеми средствами профессионального управления, то есть иметь определенный запас теоретических знаний.
2. Необходимо знать сильные и слабые стороны, возможные последствия, недостатки применения управленческих методик, уметь проводить их сравнительную характеристику.
3. Необходимо уметь диагностировать ситуацию – то есть определять ведущие переменные ситуации (то есть те, которые оказывают на нее определяющие воздействие), на которые из них необходимо воздействовать, что повлечет за собой изменение этих переменных.
4. Руководитель должен уметь увязывать конкретную управленческую методику, рекомендацию с конкретной ситуацией.

С точки зрения ситуации, лучшего способа управления не существует. Ситуационные переменные делятся на внешние и внутренние (см. гл. 4, 5).



2.10. Формирование отечественной школы управления предприятием. Развитие теории управления в Беларуси

Отечественная школа управления предприятием в XX веке развивалась в лоне советской управленческой системы, методологические основы которой составляли идеи марксизма-ленинизма.

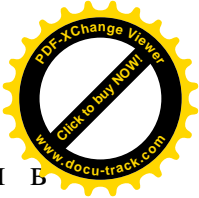
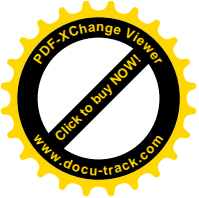
В истории развития экономической и управленческой мысли России выделяется организационно-производственная школа, представителями которой являются Н.П. Макаров, А.Н. Минин, А.А. Рыбников, А.В. Чаянов. Эта школа возникла еще в дореволюционной России, но наиболее продуктивно развивалась в период нэпа.

Отечественные ученые внесли значительный вклад в становление и развитие теории и практики управления в нашей стране. В первые годы Советской власти получили широкую известность труды А.К. Гастева, П.М. Керженцева, А.А. Богданова, О.А. Ерманского, Н.А. Амосова.

А. К. Гастев (1882-1941) занимался вопросами теории и практики организации труда. Им сформулирована и обоснована концепция, получившая название «трудовые установки».

Гастев обосновал принцип непрерывности улучшения организации труда. Основной задачей концепции трудовых установок Гастев считал необходимость «таким образом перестроить производство, чтобы в самой его организационной технике постоянно слышался призыв к непрерывному совершенствованию, к непрерывному избирательству, к непрерывному улучшению как производства в целом, так и того ограниченного поля, на котором работает каждый отдельный производитель» (цит. по 2, стр.185).

Решение такой задачи (непрерывности совершенствования) Гастев считал возможным на основе им же разработанных принципов: инструктирования, организационной постановки работы, принципа непрерывного вовлечения всей рабочей массы в производственную инициативу. У рабочего, считал Гастев, должна быть выработана организационная потребность в постоянном совершенствовании своего труда, в постоянном улучшении оборудования, приспособлений и пр. Гастев соглашался с представителями школы научного управления, которые говорили о необходимости разработки стандартов выполнения отдельных операций. Но он считал это недостаточным, так как выполнение операции в рамках стандарта может стать тормозом на пути роста производительности труда. Теория трудовых установок требовала описания всей последовательности постоянного совершенствования операции, начиная от ее самого примитивного исполнения и заканчивая самым рациональным. Это, в свою очередь, требовало создания ряда постепенно нарастающих установок по мере роста их сложности и усовершенствования. Важнейшая роль в этом отводилась инструктажу, в этих целях специально были организованы курсы инструкторов, которые затем обучали рабочих непосредственно на рабочих местах.



Развитием основных положений Ф. Тейлора и их использованием в условиях социалистической экономики занимался **О.А. Ерманский** (1866-1941). Он различал капиталистическую и социалистическую рационализацию. Преимущества последней он видел в том, что она учитывает интересы рабочих и интересы всего народного хозяйства, в то время как, по его мнению, капиталистическая рационализация направлена против рабочих и учитывает интересы только одного предприятия.

Ерманский сформулировал принцип положительного подбора, согласно которому при решении управленческих задач необходимо подбирать элементы таким образом, чтобы они подкрепляли и усиливали друг друга, но ни в коем случае не противоречили. Это касается материалов, людей, работ и пр.

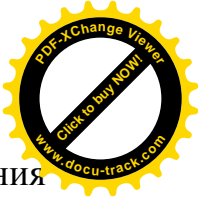
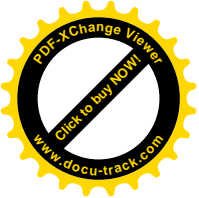
Ерманскому принадлежит формулировка «основного закона организации» - организационная сумма больше арифметической суммы сил, ее составляющих. Простое арифметическое суммирование сил (например, элементов производства) никогда не даст положительного эффекта, который может быть получен при их сочетании в соответствии с принципом положительного подбора.

Главным принципом Ерманского являлся принцип оптимума – то есть наилучшего, оптимального сочетания применения всех видов энергии для достижения требуемого результата (он ввел коэффициент рациональности как отношение результата проделанной работы к затраченной на это энергии). Энергию понимал широко, в том числе и живую энергию людей.

Проблемы научной организации труда получили широкое освещение в трудах **П.М. Керженцева** (1881-1940). Особое внимание Керженцев уделял вопросам организационных методов в управлении (ответственности, дисциплине, методам подбора и использования работников, подчиненности и пр.) В отличие от Ерманского, Керженцев придерживался принципа экономии, а не оптимума. Под принципом экономии он понимал достижение максимального эффекта от труда человека при минимальных затратах как человеческой энергии, так и материальных средств. Этот принцип сегодня опровергнут, поскольку считается, что, прежде чем от человека потребовать максимальной трудовой отдачи, ему надо многое дать.

Керженцев остро критиковал неудовлетворительную организацию работы управленческого персонала. Важнейшим направлением улучшения его деятельности он считал повышение организационной культуры, правильное распределение обязанностей между работниками, повышение персональной ответственности за порученное дело, рациональное использование своего времени. У Керженцева были продуктивные наработки по вопросам штабной организации, достоинствам линейной и функциональной организации и пр.

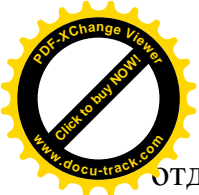
В годы Великой Отечественной войны и в послевоенный период преобладали административные методы управления экономикой, что объясняет узость теоретических исследований в этой области.



Начиная с 1965г., были предприняты три попытки реформирования государственной командной экономики, что дало толчок к развитию управленческой мысли:

1. Реформа системы управления экономикой 1965г. Суть ее состояла в расширении самостоятельности предприятий и переходе от административных методов управления к экономическим. В соответствии с этой реформой была упразднена территориальная система управления, введена отраслевая, на предприятиях были организованы три фонда экономического стимулирования (материального поощрения, фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства и фонд развития производства), нашли широкое применение экономико-математические методы управления, стал активнее изучаться современный зарубежный опыт. Однако эти реформы не дали желаемого результата, поскольку предприятия оставались экономически несамостоятельными, преобладал затратный механизм ценообразования, планирование от достигнутого и пр.
2. Реформа системы управления 1979г. - ее мероприятия были ориентированы на повышение эффективности производства и качества работ, на повышение благосостояния населения. Для измерения объемов производства показатель «реализованной продукции» заменили на чистую продукцию, исключая повторный счет прошлого года, ввели хозяйственные договоры между предприятиями, нормативы платы за производственные фонды, за воду (они включались в себестоимость продукции). Особенно большое внимание уделялось программным методам управления (было разработано несколько крупных целевых, комплексных экономических, научно-технических и социальных программ, нацеленных на развитие отдельных регионов и территориально-производственных комплексов). Результатов эта реформа не дала. Интенсификации производства не произошло, а благосостояние населения резко снижалось.
3. Ускорение социально-экономического развития (1986г.) и переход к рыночным отношениям (с 1991г. и по настоящее время). Было принято решение о реформировании всей системы управления на основе перестройки всех сторон жизни общества, демократизации и гласности, технической реконструкции производства на основе опережающего роста машиностроения. Разработаны научно-техническая, инвестиционная и структурная политика. Получило развитие экономическое экспериментирование (самофинансирование, реальный хозрасчет, самокупаемость и пр.). Желаемых результатов это не дало, поскольку предполагало только частичное изменение управляемой системы, а это невозможно.

Радикальные изменения датируются 1991г. – распад СССР, переход к рыночным формам управления. В России было предложено несколько программ: шоковая терапия («500 дней», Г. Явлинский и С. Шаталин); внесение



отдельных элементов рынка в существующую командно-административную систему; создание системы управления на основе регулируемой рыночной экономики (под руководством А.Г. Аганбегяна).

К основным мероприятиям, направленным на создание рыночного механизма управления, следует отнести:

- разгосударствление;
- развитие различных форм собственности и их равноправие;
- нормативно-правовая среда;
- механизм конкуренции и банкротства.

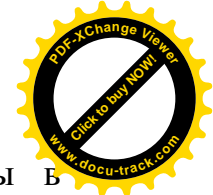
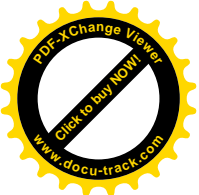
Значимый вклад в разработку теории и практики управления предприятием внесли белорусские ученые. Так, в 60-80-гг. XX века в Беларуси сложилось несколько научно-педагогических школ по экономической теории, экономике и организации промышленного производства, планированию и ценообразованию (22, стр. 4-89). Основными направлениями развития управленческой мысли стали:

- формирование методологии и методики оценки и повышения эффективности социально-экономических систем (В.С. Маврищев, В.И.Выборнов);
- экономический механизм хозяйствования (Г.К. Оноприенко, В.Г. Хряпченков);
- организация и планирование промышленного производства (В.В. Осмоловский, Н.А. Лисицин);
- совершенствование систем управления народным хозяйством с применением электронно-вычислительной техники в управлении (Р.С. Седегов, А.А. Годунов).

Учебник «Экономика промышленности СССР», подготовленный коллективом ученых БГИНХ им. В.В. Куйбышева под редакцией профессора В.С. Маврищева в 1975г. (первое издание), был признан одним из лучших учебников и получил широкое распространение не только в СССР, но и за его пределами (22, стр. 64).

Вопросы для обсуждения и контроля знаний

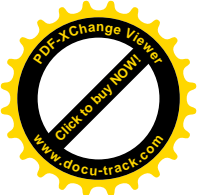
1. Охарактеризуйте истоки менеджмента как науки и области практической деятельности.
2. Дайте характеристику основных положений макиавеллизма. В чем Вы видите их актуальность? С какими из его положений Вы согласны, а с какими – нет, и почему?
3. Какие существуют подходы и классификации школ и основных течений в современном менеджменте?
4. Охарактеризуйте школу научного управления. Какие положения Ф. У. Тейлора Вы считаете актуальными? Обоснуйте свою позицию.



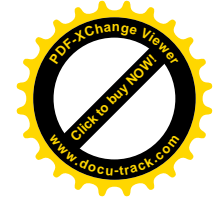
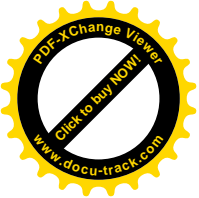
5. Дайте характеристику основных положений классической школы в менеджменте.
6. Почему на определенном этапе развития в менеджмент проникают концепции бихевиоризма? В чем суть основных положений школы человеческих отношений?
7. Охарактеризуйте сущность основных школ менеджмента, проиллюстрируйте их использование в современных условиях.
8. Дайте характеристику основных положений процессного, системного, ситуационного подходов в менеджменте. Почему в современном менеджменте главенствуют подходы, а не школы? Обоснуйте свою позицию.
9. Охарактеризуйте развитие теории управления организацией в СССР, России, Беларуси. Подготовьте свои сообщения о разработках отечественных ученых в этой области.

Литература

1. История всемирной литературы : в 2 т. – Москва : Наука, 1983. – 583 с.
2. Семенова, И.И. История менеджмента : учеб. пособие для вузов / И. И. Семенова. – Москва : ЮНИТИ, 2000. – 222 с.
3. Макиавелли, Н. Маркетинг и менеджмент / Н. Макиавелли. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 272 с.
4. Макиавелли, Н. Государь : пер. с ит. / Н. Макиавелли. – Москва : Планета, 1990. – 84 с.
5. Бор, М.З. История мировой экономики: конспект лекций / М. З. Бор. – Москва : Изд-во «Дело и сервис», 1998. – 288 с.
6. Галубовіч, В. І. Эканамічны стан, побыт і гандль Старажытняя Беларусь (9-13ст.ст) / В. І. Галубовіч . – Минск : Экоперспектива, 1997. – 175с.
7. Эканамічная гісторыя Беларусі / пад рэд. В. І. Галубовіча. – Минск : Эконперспектива, 1999. – 454 с.
8. История экономических учений : учеб. пособие / под общ ред. Г. А. Шмарловской. – 2-ое изд., испр. – Минск : Новое знание, 2001. – 340с.
9. Кунц, Г., О Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций : в 2 т. / Г. Кунц, С. О’Донелл. – Москва : Прогресс, 1981. – т.1. – 495 с.
10. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И., Наумов. – Москва : МГУ, 1995. – 416 с.
11. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; под ред. Л. И. Евенко. – Москва : Дело, 1995. – 704с.
12. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента / Ю. В. Кузнецов, В. И. Подлесных. – Санкт-Петербург : Олбис, 1997. – 192с.



- 13.Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента : пер. с англ. / Ф. У. Тейлор – Москва : Контроллинг, 1991. – 104с.
- 14.Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – Москва : 1924. –
- 15.Форд, Г. Сегодня и завтра : пер. с англ. / Г. Форд. – Москва : Финансы и статистика, 1992. – 240с.
- 16.Шелдрейк, Джон. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации : пер. с англ. / Джон Шелдрейк ; под ред. В.А. Спивака. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 352 с.
- 17.Струмилин, С. Г. Проблемы экономики труда / С. Г. Струмилин. – Москва : Наука, 1982. – 471с.
- 18.Беккер, Г. Человеческий капитал : главы из книги / Г. Беккер // Экономика, понятия, идеология. - 1993. - №11. – С.86-104.
- 19.Пети, У. Экономические и статистические работы : в т. / У. Пети. – Москва : Соцэкгиз, 1940. – т.1. – С. 156.
- 20.Коротков, Э.М. Концепция менеджмента Э. М. Коротков. – Москва : Дека, 1998, 304 с.
- 21.Новикова, И.В. Системная методология в экономических исследования : учеб. Пособие / И. В. Новикова. – Минск : Экономические технологии, 1996. – 62с.
- 22.Развитие экономической мысли учеными БГЭУ, 60-80-годы XX века / под ред. Г.А. Шмарловской. – Минск : БГЭУ, 2003. – 89 с.
- 23.Бусыгин, А. В. Эффективный менеджмент : учебник / А. В. Бусыгин. – Москва. : Финпресс, 200. – 1056 с.



ГЛАВА 3

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ГЛАВНАЯ ЕДИНИЦА В МЕНЕДЖМЕНТЕ

3.1. Понятие и сущность организации

Главная единица в управлении – это **организация**. Примеров организации много (промышленные и торговые предприятия, учреждения образования, здравоохранения, государственные комитеты и т. д.). Организация – это основа мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента. Ричард Х. Холл писал, что «организации представляют собой главный компонент современного общества. Они окружают нас. Мы рождаемся среди них и обычно среди них умираем. Наше жизненное пространство пронизано ими. Их невозможно избежать. Они также неминуемы как смерть и налоги. Организации нужны для того, чтобы совместно сделать то, что человек не может сделать в одиночку» (1, стр.22).

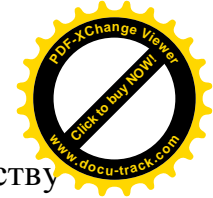
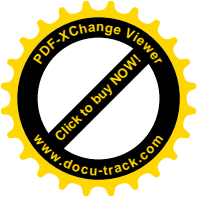
Наличие организаций влияет на личность, на регион и на общество в целом. Чаще всего исследователи анализируют влияние организаций на отдельную личность. Это влияние состоит в том, что в организациях люди не просто работают, а активно контактируют друг с другом, с клиентами, потребителями и пр. Самый важный результат воздействия организации на работников состоит в том, что она определяет положение работников в системе социальной стратификации. Разделение труда внутри организации (внутренний рынок труда) и дифференциация между организациями приводит к такой ситуации, в которой возникают неравные возможности.

Влияние организаций на регион проявляется в следующем:

- они обеспечивают занятость трудовых ресурсов региона;
- содержат инфраструктуру региона;
- помогают в социально-экономическом развитии региона;
- экологические аспекты деятельности предприятий.

Влияние организаций на государство в целом проявляется в следующем:

- они определяют положение национальной экономики в международном разделении и кооперации труда, экспортное лицо страны и объем поступлений от экспорта;
- они формируют доходную часть государственного бюджета страны за счет налогов и отчислений;
- они определяют расходную часть государственного бюджета на содержание здравоохранения, культуры, искусства, образования, органов государственного управления и пр.;
- уровень развития национальной экономики определяется уровнем развития отдельных организаций.



Вместе с тем, организации могут причинить реальный вред обществу (аварии, экология, банкротство и связанное с ним высвобождение персонала и пр.).

Чтобы считаться организацией, некая группа людей должна соответствовать следующим требованиям:

1. Наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие одной цели – т.е. желаемого конечного состояния или результата, которую признают все члены данной группы.
3. Совместная деятельность по достижению значимой для всех цели.

Таким образом, **организация** – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Это определение формальной организации, существует еще и неформальная организация в рамках формальной. Формальная организация строится в соответствии со структурой задач, которые формируются исходя из целей организации и находят отражение в организационной структуре управления (как совокупности формальных должностей и постов), об этом подробно будет рассмотрено в гл.10.

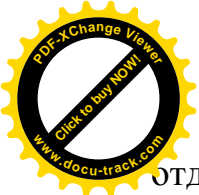
Неформальная организация (группа) – это спонтанно образованное объединение людей по их собственной воле и инициативе и не закрепленное должностными обязанностями.

Дискуссии об определении сущности организации ведутся достаточно острые. Одним из первых определений организации дал М. Вебер - он выделил «корпоративную группу» из других форм социальных образований. Корпоративная группа, по Веберу, означает социальную связь, правила которой проводятся в жизнь действиями конкретных людей, чья официальная функция заключается в руководстве или «возглавлении», а также действиями административного персонала» (1, стр. 61). Можно выделить четыре основные характеристики организации, в определении Вебера:

1. Организация прежде всего означает социальные связи, то есть индивидуумы взаимодействуют внутри организации, причем это взаимодействие ассоциативное, а не коллективное, что отличает организацию от других социальных единиц, таких как семья.
2. Организация имеет границы.
3. Иерархия власти и разделение труда в выполнении функций организации.
4. Целевая ориентация организации.

По мнению многих специалистов, «определение Вебера послужило основой для множества других определений. В центре его внимания лежит легитимный характер взаимодействия между членами организации, когда они преследуют цели и выполняют обязанности» (1, стр.62).

Другой взгляд на определение организации принадлежит Ч. Барнарду. Его определение организации: «Система сознательно скоординированных действий или усилий двух или более лиц». Барнард подчеркивает роль



отдельных личностей в организации. То есть если Вебер делает ударение на системе, то Барнард на элементах этой системы.

Среди современных взглядов на организацию выделяется точка зрения Энтзони: «Организация является социальной единицей (или группировкой людей), специально создаваемой или переустройстваемой для достижения конкретных целей» (1, стр.63) и Скотта: «Организации определяются как коллективы, которые были созданы для достижения относительно конкретных целей на более или менее длительной основе». К характеристикам организации Скотт относит: относительно фиксированные границы, нормативный устав, ранжирование власти, система коммуникаций и система стимулирования, которые делают возможной совместную работу разных типов участников для достижения общих целей. Из этих определений важно выделить идею границ организации, так как наличие границы предполагает, что за пределами организации существует окружающая ее среда. Современные теории организации обращают большое внимание внешнему окружению организации.

Классическим определением организации считается определение Р.Холла: «Организация является коллективом с относительно идентифицированными границами, нормативным порядком (уставом), ранжированием власти (иерархией), системами коммуникаций и координации членства (процедуры); этот коллектив существует на относительно постоянной основе в окружающей среде и занимается деятельностью, которая обычно связана с набором целей; деятельность имеет результаты для членов организации, для самой организации и для общества» (1, стр.65).

Важнейшими характеристиками организации являются:

1. Целостность – то есть организация представляет собой систему, состоящую из взаимосвязанных элементов, каждый из которых вносит свой вклад в характеристики и развитие целого.
2. Наличие внутренней дифференциации и соответственно противоречий внутри организации.
3. Формализация – то есть наличие заранее разработанных и установленных правил и процедур, определяющих поведение работников. Некоторые организации минимально оперируют с такими стандартными директивами. Другие имеют все типы правил, инструктирующих работников по поводу того, что они могут и чего не могут делать.
4. Части организации можно рассматривать как ее отдельные блоки, то есть как подсистемы в рамках более крупной системы.
5. Суть организации состоит в преобразовании входящих ресурсов, (они могут быть представлены трудовыми, финансовыми, материальными ресурсами, энергией, информацией и пр.) – в выходящие товары или услуги (то есть конечные результаты деятельности организации).
6. Зависимость от внешней среды, которая быстро изменяется и переменные которой менеджер не в состоянии изменить, он может



только к ним приспособиться, адаптировать переменные своей внутренней среды.

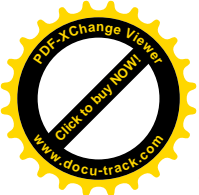
7. Внутриорганизационное разделение труда, в том числе и труда управляющих. Оно предполагает специализацию работников на выполнении определенных видов деятельности, функций, разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности. Соответственно этому, если труд работников разделен, то надо их действия координировать, а это и есть управление. Деятельность по координированию действий других людей составляет сущность менеджмента.

Наличие общих характеристик организаций предполагает наличие и отличительных свойств, по которым организации различаются и, следовательно, возникает необходимость в классификации организаций. Самый распространенный критерий классификации – их отраслевая принадлежность, согласно которой выделяют организации в промышленности (с разбивкой по отраслям), сельском хозяйстве, транспорте, строительстве, и пр. Но если разобраться глубже, то по этому свойству не вскрываются различия организаций. А ведь суть классификации – выделить такие переменные, которые придают разные свойства организациям. Подходов к классификации организаций много. Их рассмотрел Р. Холл (1, стр. 74-86). Например, Т. Парсонс различает четыре типа организаций по тому, какой вклад они вносят в развитие общества – производственная, политическая, интегративная (то есть улаживание конфликтов общественных групп), организации сохранения традиций (образование, культура, искусство). В основе системы классификации М. Эциони лежит согласие – он выделил три типа согласия – отчужденное, расчетливое и нравственное. Г. Минцберг критерием классификации выбрал способ построения системы управления организации, согласно этому критерию он выделил четыре типа организаций:

1. Организация простой конструкции (один руководитель и все ему непосредственно подчинены, возможно при небольшой численности занятых).
2. Механическая бюрократия (стандартизированная работа, большой размер, контроль).
3. Профессиональная бюрократия (здесь работа стандартизирована с помощью профессионалов в управлении).
4. Консолидированная форма (то есть когда одна организация содержит все три типа систем управления).

Р.Холл считает, что не надо классифицировать организации, надо выделить те переменные, которые в наибольшей степени определяют различия между организациями. К таким переменным он отнес:

1. Размер предприятий.
2. Публичность организаций – то есть степень, в которой организация подвержена влиянию политической власти.
3. Демократичность организации.



4. Степень маркетинговой мощи или превосходства в окружающей среде, которой обладает организация.

Таким образом, **организация** представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей (2, стр. 46). Сознательно координируемое – значит, управляемое образование. Социальное образование – значит, что организация состоит из отдельных людей или групп, взаимодействующих между собой. Организационные процессы содержат в себе социальную сущность, а взаимодействие членов групп должно быть сбалансировано и предполагает необходимость в координации. Организация имеет определенные границы, которые могут меняться во времени. Члены организации имеют обязанности, реализуя которые они вносят свой вклад в достижение установленных целей. Преимущество организованных групп заключается в том, что человек, входя в состав коллектива, может более успешно достичь своих целей, чем индивидуально. Поэтому он и создает интегрированные, кооперативные системы поведения.

3.2. Жизненный цикл организации: сущность, стадии роста

Эффективное и устойчивое развитие организации зависит от того, насколько руководители и работники организации учитывают при принятии решений стадию жизненного цикла организации (3). Организации возникают, развиваются, ослабевают, погибают или возрождаются вновь. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Умение адаптироваться – важная черта эффективного менеджмента. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько его действия соответствуют этому этапу. Именно поэтому широко распространено понятие **жизненного цикла организации** как предсказуемых изменений организации с определенной последовательностью ее состояний в течение времени. Задача руководителя состоит в том, чтобы понять, каковы причины перехода от одной стадии к другой, не пропустить время для перехода, предпринять соответствующие определенному этапу шаги. Концепция жизненного цикла организации ориентирует руководителя на периодическую перепроверку специфических целей организации, постоянное обновление.

В начале 70-х годов А. Чандлер, изучив 70 крупнейших американских корпораций, пришел к выводу, что структурные изменения в них тесно связаны с их стратегиями развития. Вместе с тем, эти изменения не наступают до тех пор, пока корпорация закономерно не созреет для них в силу накопившихся оперативных проблем и общего падения эффективности своей деятельности. Во всех случаях явно была видна определенная периодичность в жизненном цикле корпораций: развитие корпорации вело к появлению у нее новой стратегии;

Первые же шаги по реализации новой стратегии наталкивались на новые административные проблемы; обострение этих проблем вызывало снижение результативности и падение прибыли корпорации; затем осуществлялся переход корпорации к более подходящей для новых условий организационной структуре, за которым наступал период восстановления ее дееспособности. Эта последовательность этапов может повторяться много раз на протяжении всего срока жизни корпорации, причем число повторений говорит о способности корпорации к выживанию, о тех ее внутренних ресурсах, которые обеспечивают ей устойчивость в постоянно изменяющихся внешних условиях.

Жизненный цикл организации связан с жизненным циклом продукции, выпускаемой данным предприятием. Но организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла.

Концепция жизненного цикла исходит из того, что в развитии организации можно выделить отчетливые этапы, через которые проходят все организации, причем переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми и не случайными. Следовательно, их можно предвидеть и управлять (рис. 3.1).

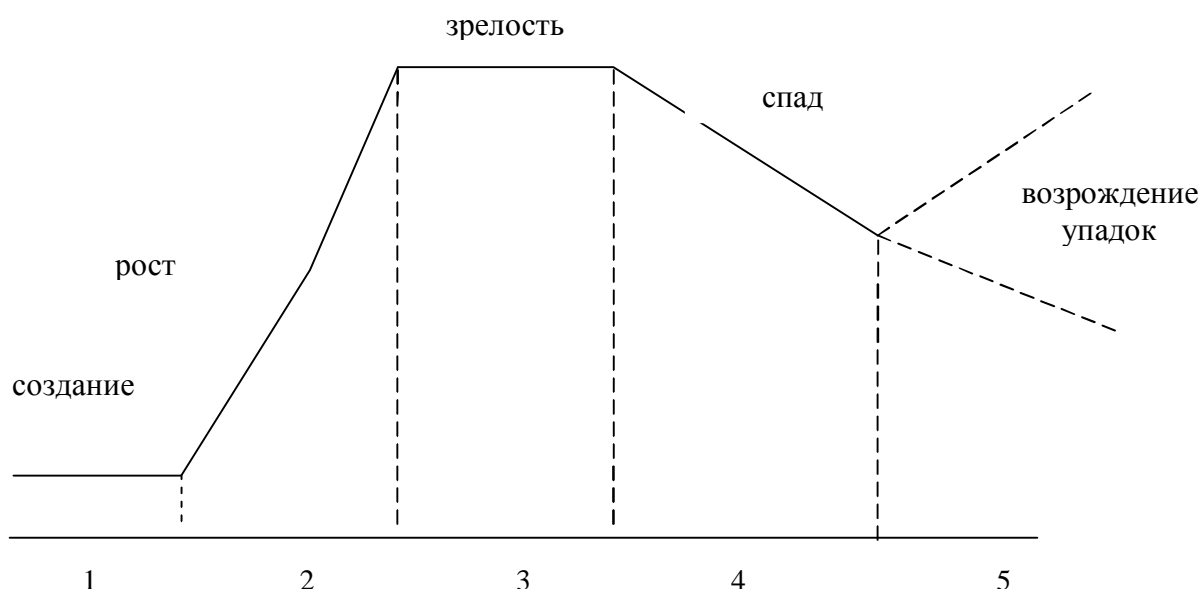
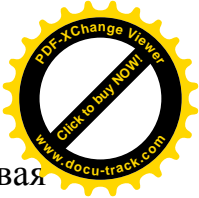
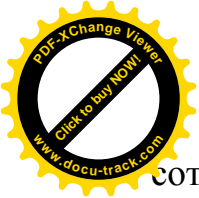


Рисунок 3.1. Жизненный цикл организации

Согласно концепции жизненного цикла организации Дж. Гриббина, выделяют 5 стадий ее развития – рождение (создание), детство (рост), зрелость, старение (спад) и возрождение (или ликвидация) организации. Рассмотрим их подробнее.

Рождение (создание) организации. Оно связано с удовлетворением интересов нового покупателя, с занятием свободной рыночной ниши. Для этого периода характерны недостаточно четко сформулированные цели, небольшие размеры организации, преобладание неформальных взаимоотношений между



сотрудниками, их вера в успех, готовность рисковать и повышенная трудовая активность, плоская структура управления. Главная цель заключается в выживании и максимизации прибыли.

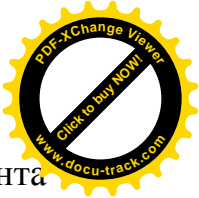
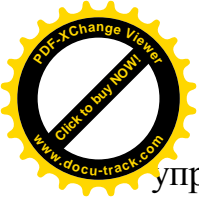
На стадии создания организации руководитель должен:

- изучить потребительский спрос на данную продукцию и его особенность на конкретных рынках;
- собрать и оценить информацию о деятельности конкурентов, сопоставить ее с возможностями и стратегией своей организации;
- изучить возможности привлечения дополнительных внешних и внутренних ресурсов для роста;
- рационально организовать управленческий процесс (расстановка кадров, делегирование полномочий, распределение ответственности, контроль, мотивация, планирование).

Таблица 3.1 - Анализ ситуации на стадии создания организации

Направления и этапы	Цель	Методы	Результаты
Выбор товара или услуги	Определить нишу на рынке	Изучить объем продаж и емкость рынка, платежеспособный спрос и покупательские предпочтения	Возможный объем продаж товара, свой целевой сегмент потребителей
Оценка действий конкурентов	Определить возможности конкурентов для занятия данной ниши на рынке	Изучить работу аналогичных предприятий, их технологию, качество, затраты, снабжение, сбыт, исследования и связи	Определить свои конкурентные преимущества и конкурентный статус на рынке
Организация производства, труда и управления	Организовать внутреннюю среду	Нормирование труда, диспетчеризация, организация производственного процесса, логистической цепочки, делегирование полномочий, распределение ответственности, оформление должностных инструкций и положений о подразделениях	Формирование всей системы исходных условий и предпосылок
Анализ внешней среды организации	Определить значимость внешних факторов	Изучить состояние факторов среды внешнего воздействия, определить их тенденции, потенциальные угрозы или возможности	Направления динамики факторов внешней среды. Темпы изменений

Рост - детство и юность организации. Детство – это период несоразмерного роста организации по сравнению с изменением ее



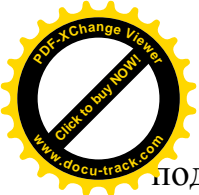
управленческого потенциала, а также стабилизации расходов и ассортимента продукции. В период юности организации происходит переход от комплексного менеджмента, осуществляемого небольшой командой единомышленников, к дифференцированному профессиональному менеджменту с использованием планирования, финансирования, прогнозирования. Наблюдается стабилизация управленческой структуры, повышается роль специалистов. Одновременно в команде единомышленников начинаются трения с появлением новых членов организации с узкоспециализированными знаниями. Период детства – это опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Из мировой статистики известно, что огромное число организаций небольшого размера терпят неудачу из-за некомпетентности и неопытности руководства. Каждое второе предприятие малого бизнеса терпит крах в течение двух лет, четыре из пяти – в течение пяти лет своего существования. Целью этого периода является развитие организации, а не просто выживание. Поэтому в отношении прибыли ставится задача не ее максимизация, а умеренный рост – создание долговременных связей с партнерами, формирование резервных и страховых фондов и пр.

На стадии роста организации на первый план в деятельности руководителя выступают:

- решение социальных проблем коллектива, мотивация и удовлетворенность персонала;
- создание условий для устойчивого роста;
- обеспечение высокого качества товаров и услуг;
- обеспечение баланса между текущей и инновационной перспективной деятельностью;
- внедрение прогрессивных структур управления, новых информационных технологий.

Зрелость организации. Зрелость организации проявляется в том, что упор делается на эффективность инноваций и стабильность, увеличивается выпуск продукции и расширяется рынок оказания услуг, руководители выявляют новые возможности организационного развития. Все это нацелено на обеспечение стратегической дееспособности организации, сохранение и упрочение устойчивого положения на рынке, формирование и поддержание положительного имиджа компании. Структура организации становится более сложной, вводятся правила и процедуры. Возрастает степень разделения и специализации труда. Вместе с тем, приход к власти опытных администраторов способствует замене неформальных отношений формальными, должностными. Появляется бюрократизм. Несмотря на то, что уровень доходов приемлемый, темпы роста замедляются. Упор делается на стабильность, что чревато невосприимчивостью к инновациям.

На стадии зрелости особенно важно периодически и своевременно корректировать структуру управления организации, упразднить органы, выполнившие свою задачу, своевременно вводить в структуру новые



подразделения, идти на создание временных целевых структурных единиц для решения определенных проблем, выделять специалистов для проведения анализа состояния дел и разработки перспектив развития.

На стадии зрелости руководитель организации должен:

- следить за конъюнктурой рынка, позициями конкурентов, оценивать конкурентоспособность своего предприятия и своей продукции и вносить коррективы в перспективные планы развития предприятия. Причем начинать эту работу следует заблаговременно, чтобы избежать снижения эффективности работы предприятия;
- анализировать возможности технического перевооружения, повышения производительности труда и организации производства и труда;
- совершенствовать организацию управления, укреплять интеллектуальный потенциал коллектива, формировать эффективные команды.

Старение организации. Этот этап никогда бы не наступил, если бы руководство организации постоянно осознавало необходимость обновления. По сути, высшая ступень зрелости организации - это начало спада. Ее отличают громоздкая структура, которая невосприимчива к новым идеям, падение прибыли, торжество бюрократизма. Главная цель – сохранить достигнутые результаты, то есть остаться на завоеванных позициях, обеспечить стабильность, которая нередко ассоциируется с отсутствием или нежелательностью перемен.

Такая организация неизменно становится отстающей, поскольку, оставаясь на месте, происходит ее отставание от других организаций, которые идут вперед (конкуренты, новые запросы покупателей).

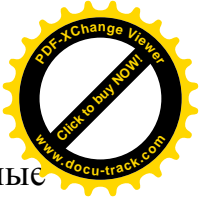
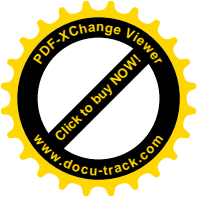
На этом этапе организация либо вынуждена принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура.

Упадок (или возрождение) организации. Многочисленные исследования показывают, что организации в течение жизненного цикла:

- уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы;
- перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям;
- погибают, когда оказываются неспособными выполнить свои задачи.

На стадии упадка руководитель должен предпринять следующие шаги:

- рассмотреть возможность экономии всех видов ресурсов и сосредоточить деятельность компании на направлении, которое принесет прибыль в кратчайшие сроки;
- изучить возможность слияния с другими компаниями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;
- приступить к осуществлению, изменений в структуре организации и методах управления ею, в установлении связей с новыми рынками и поставщиками.



Концепция жизненного цикла указывает на наиболее характерные симптомы развала организации, проявляющиеся на стадии упадка. К ним, в частности, относятся:

- снижение спроса, ужесточение конкуренции;
- повышение роли цены и качества в конкурентной борьбе;
- усложнение процесса создания товарных инноваций;
- привлекательность вашей ниши рынка для более крупных компаний;
- снижение прибыльности.

3.3. Кривая роста бизнеса. Виды организационных кризисов и задачи управления

Наряду с концепцией жизненного цикла организации, широкое распространение получила теория роста бизнеса, которую сформулировал американский исследователь Л. Грейнер. По его мнению, в развитии организации (или в «кривой роста» бизнеса) можно выделить пять фаз (вступление, формализация, экспансия, координация, соучастие), каждая из которых заканчивается организационным кризисом, а каждый из таких кризисов в свою очередь, может быть преодолен только посредством смены формы управления и организационной структуры компании.

Таблица 3.2 - Стадии роста бизнеса и задачи управления

Стадия	Вступление	Формализация	Экспансия	Координация	Соучастие
Основа роста	творчество	рост в определенном направлении	центры прибыли, делегирование	центры инвестирования, основа роста – координация	кооперация
Характеристика управления и организационной структуры управления	управляется предпринимателем. Неформальная структура	функциональная организационная структура управления	децентрализация в управлении для мотивации нижних уровней	объединение децентрализованных подразделений	сотрудничество и работа в проблемно ориентированных группах
Каким кризисом заканчивается	кризис руководства	кризис автономии	кризис контроля	бюрократический кризис	кризис финиша



Охарактеризуем стадии развития бизнеса по Л. Грейнеру и соответствующие им задачи управления:

1. **Стадия вступления.** Организация находится на стадии становления. Цели являются еще нечеткими, происходит формирования общей миссии организации. Творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами. Основное внимание сосредоточено на разработке продукции и ее маркетинге. Структура чаще всего неформальная. Коммуникации в рамках организации и ее структура остаются, в сущности, неформальными. Члены организации затрачивают много времени на развитие контактов и демонстрируют высокие обязательства. По мере роста бизнеса его основателю все больше требуется контролировать его развитие в различных специфических направлениях, что требует от него знаний одновременно во многих функциональных сферах. Это становится причиной первого организационного кризиса – **кризиса руководства**.
2. **Стадия формализации и выработки организационной структуры управления.** Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает для нее серьезной опасности. На этом этапе наблюдается рост эффективности компании и эффективности менеджмента до тех пор, пока менеджеры не начнут чувствовать, что их действия сдерживаются самой системой управления, являющейся централизованной по своей сути. Бюрократическая структура управления и концентрации большинства процессов принятия решения на ее верхних уровнях начинают ограничивать творчество управляющих средних уровней. Возникает **кризис автономии**.
3. **Стадия экспансии.** Характеризуется необходимостью децентрализации управления. Формирование дивизиональной структуры компании позволяет осуществить расширение сферы своей деятельности и присутствия на рынке. Организация увеличивает выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализуется. Кризис на этом этапе возникает тогда, когда высшие менеджеры начинают чувствовать, что они теряют контроль над компанией и всем бизнесом. **Кризис контроля**.
4. **Стадия координации** – сопровождается необходимостью реорганизации системы и структуры управления. Выход из кризиса, возникшего на третьем этапе, как правило, заключается в реорганизации структуры



предприятия с целью разделения ее на стратегические хозяйственные единицы. Такая структура гарантирует, что, несмотря на высокую степень самостоятельности отдельных подсистем управления, они должны кооперироваться с другими с целью координации своих планов, финансов, технологий, человеческих ресурсов. Это порождает дублирование подразделений и полномочий за счет роста числа отделов с общеуправленческими функциями, чрезмерной регламентации взаимодействий между подразделениями. Постоянная перестройка структуры порождает нарушение скалярной цепи, информационных потоков, обилие инструкций порождает их дублирование и подрывает инициативу, теряется возможность принятия нестандартных, инновационных решений. **Бюрократический кризис.**

5. **Стадия соучастия** – проявляется в необходимости стимулировать творческую инициативу широких слоев подчиненных, для того, чтобы преодолеть бюрократический кризис. В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на ее продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки сдержать тенденцию к упадку. Механизм принятия решений централизован. В некоторых источниках эту стадию называют стадией упадка. Но, следует отметить, что если руководство организацией ведет себя правильно (то есть сообразуясь с ситуацией), то упадок может и не наступить. Этот этап не обязательно становится последним в жизненном цикле компании. Его наступление является сигналом того, что компания достигла такого уровня своего развития, когда должна измениться сама ее организационная природа – она должна стать адаптивной системой, быстро приспосабливающейся к изменениям в своем окружении, способной быстро перестраиваться с целью оперативного решения назревших проблем. **Кризис финиша** – это необходимость обновления миссии организации. Кризис в японском языке обозначается двумя иероглифами – опасность и возможность. Поэтому этот этап можно рассматривать как начало возрождения организации, нового витка ее развития, которое идет по спирали.

3.4. Концептуальная модель двух S-образных кривых

S-образная кривая бизнеса отражает необходимость одновременно работать над настоящим и будущим организаций. Ведь залог постоянного роста состоит в том, чтобы подготовить предпосылки для будущего витка жизненного цикла организации еще до того, как иссякнет предыдущий (4).

На рис.3.2. показана эта закономерность. Кривая 1 отражает текущую позицию организации. Находясь на стадии роста, необходимо предвидеть

ладение прежде, чем оно начнется. Поэтому надо иметь план перехода на новую кривую жизненного цикла организации (кривую 2), то есть план реструктуризации организации, освоения нового товара, ниши, структурной перестройки и пр. На рис.3.2. точка А обозначает состояние, когда следует переходить на кривую 2, а точка В – когда это делать уже крайне необходимо. Это антикризисные, крайне необходимые меры (так как В – это начало спада). Точка С – когда это делать поздно, поскольку спад начался. В итоге, организация должна уметь работать в двух плоскостях одновременно – продолжая движение по кривой 1 и закладывая основы для кривой 2 (а это инвестиции, ресурсы и пр.). То есть работать на настоящее и на будущее.

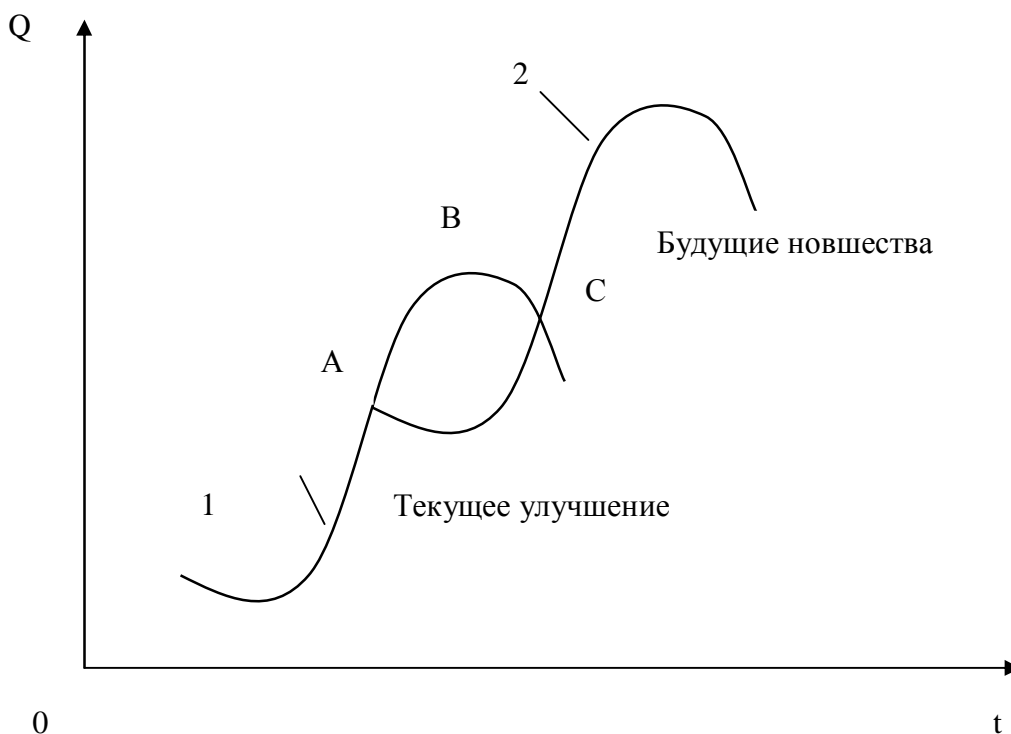
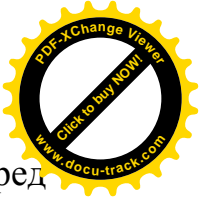
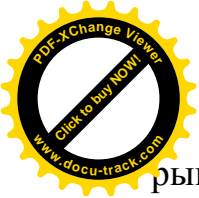


Рисунок 3.2. S-образная кривая бизнеса

Не следует понимать, что переход на кривую 2 обозначает радикальное изменение товара, рынка или отрасли для организации. Суть кривой 1 – улучшение, суть кривой 2 – поиск новшеств. То есть, проходя кривую 1, задачи менеджмента организации сводятся к постоянному улучшению того, что уже имеется, что поможет организации существовать на сегодняшних рынках, в текущей конкурентной среде. Это обозначает улучшения связей с внешним окружением, улучшение качества услуг, внутреннюю оптимизацию организационной структуры управления, совершенствование мотивации в организации и контроля. Но задачи менеджмента не должны замыкаться на совершенствовании текущей ситуации. Необходимо думать о будущем: о товарах рыночной новизны, новых потребностях потребителей, перспективных



рынках и т.д. Конечно, жизнь между двумя кривыми ставит перед руководством дополнительные проблемы. По мнению специалистов (4, стр.104), суть этих проблем сводится к следующему:

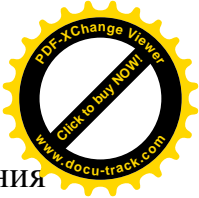
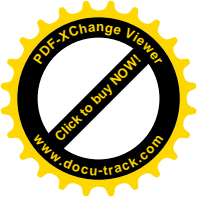
- необходимость поддерживать жизнь кривой 1 до тех пор, пока кривая 2 прочно не утвердится;
- необходимо предусмотреть движение инвестиционных ресурсов из кривой 1 в кривую 2, не обременяя кривую 1;
- четкая организационная постановка проблем реструктуризации и реорганизации (чтобы избежать организационной путаницы и неразберихи).

В любом случае, суть перехода с кривой 1 на кривую 2 является проведение реструктуризации, которую по образному названию П. Друкера сравнивают с реконструкцией летящего лайнера с пассажирами на борту.

Реструктуризация предприятия - это осуществление комплекса организационно-хозяйственных, финансово-экономических, правовых, производственно-технических мероприятий, направленных на изменение внутренних переменных предприятия (целей деятельности, задач, структуры, технологии и пр.) для финансового оздоровления предприятия, увеличения объемов выпуска конкурентоспособной продукции, повышения эффективности производства. В зависимости от объекта и характера осуществляемых мер по реформированию предприятия, различают различные направления реструктуризации: стратегическую, реструктуризацию собственности, финансовую реструктуризацию, реструктуризацию производства; реструктуризацию активов предприятия; реорганизацию, т.е. изменение организационной структуры предприятия, др.

Реструктуризация должна дополняться следующими мерами:

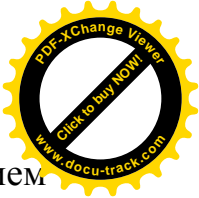
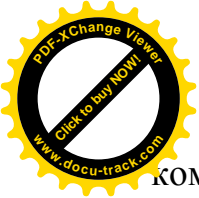
- разделение предприятия на центры ответственности (затрат, доходов, прибыли);
- найм и удержание лучших специалистов;
- стимулирование персонала к обучению и повышению результатов;
- социальная ответственность реструктуризации – учет интересов всех заинтересованных участников, улучшение условий труда, укрепление здоровья работников;
- модернизация и обновление оборудования;
- создание новых и поддержание имеющихся прибыльных видов деятельности;
- повышение качества продукции (лучшее сырье, специализация и концентрация);
- совершенствование маркетинга (профессиональные исследования рынка и определение стратегии);
- улучшение связей с общественностью;
- внедрение инноваций (технологии управления, проектирования, снабжения и производства);



- сотрудничество с органами государственного управления для получения государственной поддержки (финансирование, льготы) в сферах, относящихся к приоритетам (экспорт, импортозамещение, наука, создание новых рабочих мест и др.);
- использование внешнего передового опыта.

Современная деловая практика дает много и позитивных, и негативных подтверждений действия закономерностей, отражающих кривую жизненного цикла организации и S-образной кривой бизнеса. Например, СООО «Марко», которое возникло в 1993г. как частное витебское обувное предприятие, выпускающее 200 тыс. пар мужской обуви в год, на начало 2006г. – это уже холдинг, включающий несколько дочерних предприятий по пошиву обуви с объемом 1,8 млн. пар, а также предприятия по изготовлению кожгалантерейных изделий, по производству колодок, фирменную торговлю и даже производство пива. Коллекция «Марко» представлена более 500 образцами мужской, женской и детской обуви клеевого и литьевого методов крепления из натуральной кожи. Ее обновляемость составляет порядка 85% в год. Предприятие постоянно обновляет свою стратегию развития: в середине 1990-х годов оно действовало в условиях ненасыщенного и слабо конкурентного рынка обуви с рентабельностью около 40%. К началу 2000-х годов ситуация изменилась – усилилась конкуренция, стал более требователен покупатель. Поэтому предприятие, работая со средней рентабельностью около 15%, четко определило свою рыночную нишу – средний ценовой диапазон, обувь для всей семьи, а кроме того, стало развивать горизонтальную логистическую цепочку – сеть фирменной торговли (в том числе и в России), производство колодок и некоторых конструкторских деталей обуви, кожгалантерейных изделий (сумки, ремни, перчатки). В настоящее время «Марко» прорабатывает вопрос о сотрудничестве с Витебским меховым комбинатом для изготовления элементов из натуральной овчины для зимней обуви. В планах организации, по мнению ее основателя и генерального директора Н. Мартынова - «... совершенствовать ассортимент, маркетинг, чтобы и далее оставаться мобильной компанией» (6).

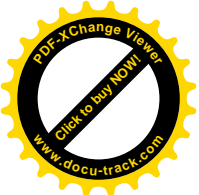
Позитивный пример управления жизненным циклом организации демонстрирует Б.Гейтс, основатель и управляющий компании Microsoft. В 2002г. его Microsoft, согласно рейтингу Financial Times о 500 крупнейших компаниях мира, занимала 2 строчку. Программное обеспечение Windows установлено примерно на 90% компьютеров мира, а личное состояние Б.Гейтса оценивается в 40,7 млрд. долл. История развития Microsoft – это история постановки и реализации новых задач, умения подбирать команду и находить свои конкурентные преимущества, благодаря чему организация так успешно развивается. Товарищество под названием «Micro-soft» возникло в 1975г. и включало 2 человек Б. Гейтса и его друга П. Алена. Они занялись производством программного обеспечения для одного из первых микрокомпьютеров «Altair». Гейтс старался поставить Microsoft на прочную основу. Вскоре он понял, что необходимо набирать штат программистов – для написания новых программ для микропроцессоров компаний Motorola. В 1977г.



компания насчитывала 7 человек, которые занимались совершенствованием программного обеспечения, пытаясь снабдить своими разработками каждую машину, появляющуюся на рынке микрокомпьютеров. К 1978г. Microsoft безраздельно господствовала на рынке языков для микрокомпьютеров, причем Бейсик Microsoft был единственным стандартным элементом среди множества различных компьютеров и операционных систем. Последующие годы Microsoft расширяет свое присутствие на мировом рынке, открывая представительства на Дальнем Востоке (1978г.), Германии, Франции, Англии (1983г.).

Microsoft ставит цель пробиться на рынок программного обеспечения Apple II. Ведь до этого Apple использовала только свои языки программирования (тактика, направленная на завоевание преданности потребителя), и поэтому языки Microsoft (Фортран и Кобол) не могли выполняться в операционной системе Apple. Специалисты Microsoft разрабатывают плату, которая позволяет выполнять на Apple II программы Фортран и Кобол. За первый год выпуска разошлось 25 тыс. таких плат, которые были установлены в более чем 100 тыс. систем Apple. Это принесло успех и Apple, и Microsoft. Но Б.Гейтс и его окружение на этом не останавливаются. Несмотря на то, что объем их сбыта удваивался каждый год (благодаря Бейсик, который стал уже стандартом), они начинают думать о том, что надо выходить за рамки языков и пробовать себя в области прикладных программ. Они вступают в деловое соглашение с IBM, и в 1981г. IBM выпускает свой первый микрокомпьютер с операционной системой Microsoft. Microsoft к этому времени уже насчитывает 100 чел. штатного персонала. В 1982г. Microsoft активно взялась за распространение своей первой прикладной программы – огромная перемена для компании, которая до этого занималась компьютерными языками. В 1983г. Microsoft выпустила свою вторую прикладную программу – Word. В дальнейшем, появляются все новые и новые, усовершенствованные версии Word. Кроме того, Microsoft тесно увязывает Word с новой технологией лазерной печати (сотрудничество с Hewlett Packard). В 1985г. Microsoft выпускает Excel для Macintosh, в последствии реализует новую задачу – переход от монохромной текстовой среды к многоцветной, графической.

В 1984г. Microsoft проводит реорганизацию своей структуры и выделяет в ней два основных направления – операционные системы и коммерческие прикладные программы. У обоих подразделений формируются свои технические и административные группы. В 1985г. они выпускают первую версию Windows, ставшую, несмотря на первоначальные трудности, чемпионом по продажам среди программного обеспечения Microsoft. В 1985г. Microsoft выпустила свои акции, 43% которых принадлежат Б.Гейтсу (на тот момент это 390 млн. долл.), человеку, который в 20 лет, не доучившись в Гарвардском университете, вложил в свою маленькую фирму все свои сбережения – 900 долларов (7).

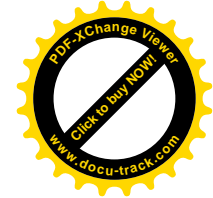
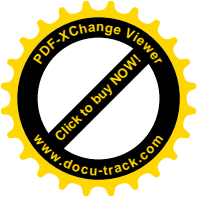


Вопросы для обсуждения и контроля знаний:

1. Что такое организация?
2. Почему организация считается основой мира менеджеров?
3. Охарактеризуйте концепцию жизненного цикла организации.
4. Какие задачи должен решать менеджер на каждой из стадий жизненного цикла организации?
5. Какую закономерность менеджмента иллюстрирует модель двух S-образных кривых?
6. Что такое реструктуризация организаций? Почему она необходима? В чем ее объективный характер?

Литература:

1. Холл, Р. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Холл. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 512 с.
2. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – Москва : Инфра М, 2002. – 480 с.
3. Гришко, Н.И., Короленок Г.А., Реут А.В. Концепция жизненного цикла организации / Н. И. Гришко, Г. А. Короленок, А. В. Реут. – Минск, 2000. – 31с.
4. Акимова, Т.А. Теория организации / Т. А. Акимова. – Москва : ЮНИТИ, 2003.- 367 с.
5. Организация и ее деловая среда / В. Г. Смирнова [и др.]. – Москва : ИНФРА М, 2000. – 192 с.
6. Мартынов, Н. Защита от конкуренции развращает производителей / Н. Мартынов // Белорусы и рынок. – 2006. - № 10 . – С. 11.
7. Ичбиа, Д.Билл Гейтс и сотворение Microsoft / Д. Ичбиа, С. Кнеппер. – Москва, 1997. – 117 с.



ГЛАВА 4

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА

4.1. Характеристики и особенности внутренней среды организации

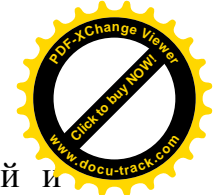
Развитие организации подвержено влиянию факторов, действующих как во внешнем окружении, так и внутри самой организации. Несмотря на все возрастающее значение внешних факторов, внутренние являются также определяющими в функционировании и развитии организации. В литературе по управлению существуют разнообразные подходы к вопросу структуризации факторов внутренней среды предприятия: Мескон М. рассматривает пять переменных – цели, задачи, структуру, технологию, людей; Румянцева З., Алешникова В. выделяют структуру, культуру и ресурсы; некоторые авторы, говоря о внутренней среде организации, проводят анализ ее потенциала – управленческого, производственного (экономического) (1, с.52). В качестве основных внутренних переменных организации правомерно рассматривать следующие:

1. Цели.
2. Задачи.
3. Структуру.
4. Технологию.
5. Человеческие ресурсы.
6. Организационную культуру.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируемыми и регулируемыми (то есть являются результатом деятельности менеджмента организации). Внутренняя среда организации – это динамичное явление, поэтому факторы внутренней среды рассматриваются как переменные (то есть в их развитии).

Внутренняя среда – это взаимосвязанная совокупность элементов, выделенная из внешней среды и объединенная единством цели или общими правилами поведения. Внутренняя среда каждой организации характеризуется следующими **свойствами**:

- целостность, то есть взаимосвязь и взаимодействие между отдельными составляющими внутренней среды организации;
- взаимодействие внутренних переменных и преобразование входящих извне ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, информационных и пр.) в желаемые конечные состояния, имеющие значения во внешней среде;
- сложность, то есть наличие во внутренней среде организации нескольких подсистем – социальной, производственно-технической, информационной, экономической, маркетинговой, которые находятся в тесном взаимодействии;



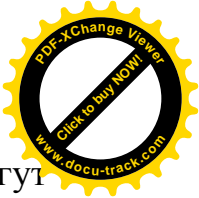
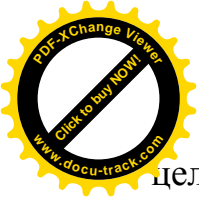
- наличие границ – то есть пунктов обмена энергией, информацией и ресурсами с внешней средой;
- производительность (результативность), определяемая как отношение объема выходного продукта к затратам, где количество входов должно быть меньше, чем количество выходов, то есть внутренняя среда должна давать приращение.

Внутренняя среда организации характеризуется составом входящих в нее элементов и взаимосвязями между ними. Внутренняя среда пронизывается организационной культурой, которая является ее интегрированной характеристикой и отражает систему ценностей, культивирующих нормы деловых взаимоотношений и поведения внутри организации и во взаимодействии с организациями внешней среды.

Принципиальное отличие внутренней среды организации от ее внешнего окружения, с точки зрения задач управляющего, состоит в том, что переменные внешней среды не подвластны руководителю организации – он не может ими непосредственно управлять. Но именно внешняя среда очень динамична и изменчива. Она вносит коррективы и заставляет менеджмент организации активно адаптироваться к этим изменениям. Адаптироваться – значит, изменять внутренние переменные таким образом, чтобы эффективно приспособиться к изменениям внешней среды, поскольку управление внутренними переменными – в компетенции менеджмента организации. Таким образом, организация вынуждена менять свою внутреннюю среду из-за необходимости адаптации к изменениям внешней среды. Эта концепция известна в менеджменте как популяционно-экологическая модель, разработанная в трудах Дж. Олдрича и Д. Пфеффера (2, с. 433-439), суть которой состоит в том, что выживают не самые крупные организации, а наиболее приспособленные к изменениям внешней среды, которые умело управляют своими внутренними переменными для успешной адаптации, поскольку «факторы окружающей среды выбирают те признаки организаций, которые наилучшим образом подходят для окружающей среды» (цит. 2, с.433). «Организации просто изменяются так, чтобы лучше соответствовать окружающей среде» (2, с. 434). По мнению Р. Холла, этот процесс проходит три этапа: внутриорганизационные изменения (1 этап), процесс естественного отбора новых внутриорганизационных форм (2 этап) и их сохранение, дублирование и воспроизводство (3 этап). Способность организации менять, таким образом, свои внутренние переменные зависит от внутриорганизационной культуры.

4.2. Основные переменные внутренней среды организации. Взаимосвязь внутренних переменных организации

Цели организации. Организация – это группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения



целей, которое позволяет людям выполнять коллективно то, что они не могут сделать индивидуально.

Цель – это конкретное конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

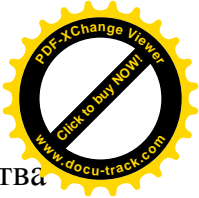
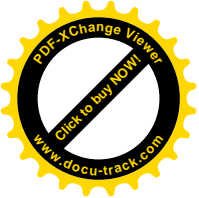
Цели характеризуются разнообразием. В качестве цели может быть провозглашено получение прибыли организацией, увеличение доли рынка, создание положительного имиджа, улучшение социально-психологического климата в коллективе и пр. Например, в 1966г. были опубликованы целевые установки компании Hewlett Packard, которые включали следующие пункты:

- прибыль. Осознавать, что прибыль является наилучшей мерой вклада в общество и основным источником корпоративной силы. Руководители должны пытаться достичь максимально возможной прибыли без ущерба для других целей;
- покупатели. Бороться за непрерывное улучшение качества, полезности и достоинства продукции и услуг, которые предлагаются покупателям;
- область интересов. Концентрировать усилия, непрерывно изыскивая новые возможности для роста, но ограничиваясь теми областями, в которых мы обладаем способностью делать реальный вклад;
- рост. Придавать особое значение росту как мере силы и требованию выживания;
- наемный труд. Обеспечивать благоприятные возможности работы по найму для работников Hewlett Packard, включая участие в успехах компании, которые они помогают делать возможными. Обеспечивать им гарантию работы, базирующуюся на показателях деятельности, и личное удовлетворение, которое дает ощущение успешно выполненной работы;
- организация. Поддерживать условия организации труда, которые воспитывают индивидуальную мотивацию, инициативу, творчество, и широкие полномочия свободы в работе, направленной на достижение поставленных целей и задач;
- гражданственность. Выполнять обязанности настоящих граждан, делая вклады на благо общества и его социальных институтов, создающих среду, в которой мы все работаем и живем (3, с.15).

Обычно фирма или коммерческая организация в рыночной экономике имеет своей главной целью получение прибыли.

Выделяют **три основных типа ориентации** фирмы на прибыль:

- а) максимизация прибыли – смысл этой ориентации состоит в получении максимально высокой прибыли в каждой деловой сделке как за счет внутренних резервов, так и за счет использования текущей ситуации. Цель эта не может считаться оправданной с точки зрения ее социальных последствий. Поэтому как долгосрочная стратегия она применяется редко;
- б) получение удовлетворительной прибыли – то есть при планировании прибыли учитывается степень риска, не привлекающая в отрасль



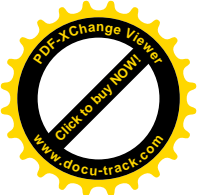
слишком много конкурентов и не требующая вмешательства государственных органов в случае монополизации;

- в) мини-максимизация прибыли – то есть успешное выравнивание рискованных ситуаций. Это размер прибыли, позволяющий аккумулировать достаточно средств, создающих реальную возможность преодолеть рискованные ситуации (за счет страхования возможных потерь). Создание страхового фонда временно снижает размер текущей прибыли (что не соответствует, например, первой стратегии), но позволяет избежать больших потерь в будущем. Иногда цель фирмы определяется неприбыльной мотивацией (то есть для того, чтобы существовать, фирме все равно нужна прибыль), но могут быть и другие цели: удовлетворение потребителя, позиция на рынке, условия благосостояния работающих и развитие хороших отношений среди персонала; социальная ответственность и имидж организации, техническая эффективность, лидерство в НИО, др. В каждый конкретный период времени фирма может ставить перед собой производные цели (от стратегической), которые конкретизируют стратегическую в конкретных областях (цели подразделений). Например, производство (его цели определяются как полное использование производственных ресурсов, снижение издержек, контроль за качеством, техническое обслуживание производственного процесса, ремонт оборудования и пр.); маркетинг (его цели определяются как удовлетворение потребностей потребителей, сохранение и расширение рыночной доли, поиск новых сегментов); финансы (цели определяются как обеспечение финансовой стабильности предприятия, рациональная политика заимствования, исполнение налоговой дисциплины, др.). Цели подразделений должны вносить конкретный вклад в цели организации как целого, и не вступать в противоречия с целями других подразделений.

Роль менеджера состоит в том, чтобы достигать все эти цели. Результативность управления, по мнению П. Друкера, означает степень достижения требуемых целей при минимальных затратах и усилиях. Важен правильный выбор целей.

Структура организации. Структура организации как внутренняя переменная обозначает логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Структуру организации мы еще будем изучать более подробно. Здесь рассмотрим три основных понятия структуры:

1. Специализированное разделение труда – то есть закрепление конкретных видов работы за специалистами, то есть теми людьми, которые способны выполнить ее лучше всех с точки зрения целей организации. Как конкретно осуществить разделение труда в организации – один из самых существенных вопросов в организации. Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени –



возможности ее успешной деятельности, преимущества перед конкурентами.

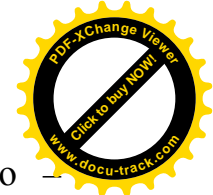
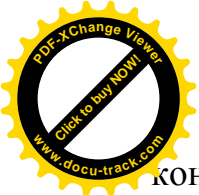
2. Объем управления – означает число лиц, подчиненных одному руководителю. Если одному руководителю подчиняется довольно большое число людей, то возникает плоская структура управления. Если сфера контроля узкая, то есть руководителю подчиняется мало людей, то возникает многоуровневая структура (высокая).
3. Необходимость в координации – объективно возникает в силу того, что существует горизонтальное и вертикальное разделение труда. Если руководители не создадут формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе.

Подробно вопросы структурного построения организаций рассматриваются в главе 10. Здесь только отметим, что структура организации играет немаловажную роль в успехе организации на рынке. Очень трудно соперничать на рынке многим белорусским предприятиям именно из-за громоздкой, устаревшей структуры управления. Например, ОАО «Элема», пошивая, качественную одежду и имея известный бренд, отягощена устаревшей структурой. В течение последних лет все крупные швейные гиганты прошли реструктуризацию и раздробились, что помогает им оперативно реагировать на вызовы рынка и быстро развиваться. В таких условиях конкурировать «Элеме» с ними достаточно трудно, поскольку технологический цикл занимает около месяца, а мелкие предприятия успевают произвести товар в течение недели со дня поставки сырья (5).

Задачи. Задача – это предписанная работа, серия работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее установленные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а должности. Это находит выражение в должностной инструкции. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Характеристики задач:

- категория задач – работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами);
- частота повторения данной задачи. Они могут быть стандартными, повторяемыми и нестандартными, уникальными;
- время, необходимое на ее выполнение (например, рабочему для выполнения своей задачи может потребоваться несколько минут, специалисту финансового отдела – несколько часов, а управляющему – несколько дней).

В современных организациях задачи формулируются как бизнес-процессы, в выполнении которых задействован не один человек, а цепочка взаимосвязанных подразделений. Каждая из таких цепочек работает, ориентируясь на такую комплексную задачу. Например, на ЗАО «Милавица», организации – лидере белорусской легкой промышленности, внутренняя среда организована в виде шести бизнес- процессов: маркетинг – дизайн и



конструирование – подготовка производства – закупки – производство – координация продаж. Это позволяет координировать задачи организации и добиваться слаженности работы коллектива в достижении общих целей.

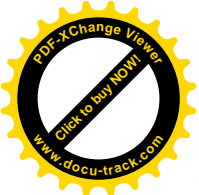
Технология. Технологию определяют как средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги. М. Мескон приводит определение Льюиса Дейвиса: «Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях» (4, с.94).

По сути дела, технология – это способ преобразования входов организации в выходы. Ее влияние на управление в значительной степени определилось тремя крупными переворотами:

- промышленной революцией,
- стандартизацией и механизацией. Первое применение стандартизации связывают с именем Эли Уитни, изобретателя хлопкоочистительных машин. 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. Поскольку части мушкета Уитни были взаимозаменяемы с частями других мушкетов, такое оружие легко было ремонтировать в полевых условиях. Концепция стандартизации открыла возможности для применения неквалифицированного и малоквалифицированного труда, именно на ней основано массовое производство и обслуживание;
- применением конвейерных сборочных линий. В августе 1913г. Г. Форд выступил с идеей организации движущегося сборочного конвейера, в результате чего рабочий не перемещался вслед за автомобилем, а оставался на своем рабочем месте. Время на выполнение операций значительно 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 долларов США. Фордовская модель «Ти» в 1918г. продавалась за 290 долл. уже по розничной цене» (4, с.96).

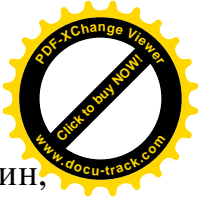
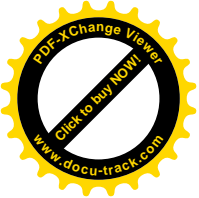
Существует несколько подходов к классификации технологий. Наибольшей распространенностью пользуется система Дж. Вудворд, в соответствии с которой выделено три типа технологий:

- единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство. Предприятия этого типа производства выпускают разнообразную продукцию широкой номенклатуры. Основной признак этого организационного типа – это то, что изготовление каждого вида продукции связано с проведением соответствующей индивидуальной подготовки (разработка конструкций и т.д.), а технологический процесс носит неустойчивый характер, потому что изготовление данного вида продукции может либо вообще не повториться,



либо повториться через большой промежуток времени. Это препятствует специализации рабочих мест, требует применения универсального оборудования, с частой его переналадкой, а также постоянного изучения работниками особенностей выполнения технологических операций. Вследствие этого единичное производство экономически себя оправдывает только при производстве особо сложных изделий, требующихся в ограниченном количестве;

- серийное производство. Ему свойствен периодический выпуск определенных партий продукции (серий). Серия – это количество одних и тех же видов изделий, выпускаемых предприятием в течение определенного периода до перехода на выпуск других видов изделий. В зависимости от размера партии и периода выпуска серийное производство может быть: крупносерийным, среднесерийным, мелкосерийным. Серийное производство отличается более высокими технико-экономическими показателями по сравнению с единичным производством в связи с тем, что технологический процесс на время изготовления партии становится однообразным, рабочие приобретают навыки по выполнению технологических операций, что позволяет повысить их производительность, здесь больше возможностей для снижения себестоимости продукции, т.к. имеет место постоянство ассортимента, а расходы на подготовку производства и освоение новых видов продукции относятся не к одному изделию, а к их партии. Однако этот тип производства в силу его разнохарактерности при переходе на выпуск новых партий требует переналадок оборудования, обучения рабочих новым операциям, что снижает его эффективность. Предприятия легкой промышленности организованы по серийному типу;
- 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 конвейерной сборки, изготовлением большого количества однородной продукции, многократно повторяемым на протяжении длительного периода времени. Оно имеет ряд преимуществ с организационной точки зрения:
 1. Длительный выпуск одних и тех же видов изделий и крупные масштабы производства позволяют полностью загрузить каждое рабочее место одной и той же постоянно выполняемой операцией.
 2. Повторяемость операций и однородность выполняемых процессов создает условия для установления строго регламентированного, заранее рассчитанного технологического процесса.
 3. Узкая специализация рабочих мест создает условия для применения специализированного оборудования и дает возможность размещать его в строгом соответствии с ходом технологического процесса (принцип прямоточности).
 4. Характер производства не требует значительной переналадки оборудования при выпуске разных изделий, что позволяет осуществлять



взаимозаменяемость деталей машин без замены самих машин, следовательно, показатели использования оборудования повышаются.

5. Широкое разделение труда способствует повышению квалификации рабочих, т.к. они специализируются на выполнении определенных видов работ, следовательно, лучше, быстрее осваивают приемы, методы труда, повышается норма выработки, производительность труда.
6. Упрощается нормирование, планирование и учет производства;
- непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристиками продукта в больших количествах.

На предприятиях можно встретить примеры разных организационных типов производства, поэтому группировка предприятий носит достаточно условный характер и давать характеристику можно по преобладающему принципу. Предприятия, объединяющие все типы производства, называются комбинатами.

Существует классификация технологии по Томпсону, в соответствии с которой выделяют многозвенные технологии (например, сборочные технологии в автомобилестроении), посреднические технологии (характеризуются встречами групп людей, которые взаимозависимы или хотят быть взаимозависимыми, например, клиентов и покупателей, – банковское дело); интенсивные технологии (характеризуются применением специальных приемов и навыков для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство, – больница, монтаж фильма).

Никакой тип технологий не может считаться лучшим, каждый имеет свои преимущества и область использования. Вместе с тем, деловая практика дает много примеров того, как именно технология позволяет предприятию успешно добиваться своих целей. Например, УЧП «Дарида» в 2004г. запустило новую линию итальянского производства по разливу негазированной воды, что являлось принципиальным технологическим новшеством на белорусском рынке. Новая линия позволяет разливать питьевую и минеральную негазированную воды в ПЭТ-бутылки квадратной и круглой формы. Отличительной особенностью линии является то, что бутылка перед наливом проходит двойное прополаскивание, вначале – озонированной водой, затем – водой из артезианской скважины глубиной 266м. Пуск новой линии не только увеличил мощности «Дариды» на 30%, но и дал «зеленый свет» расширению ассортимента продукции. УП «Дарида» приступило к выпуску минеральной лечебно-столовой воды, воды обогащенной йодом, селеном, с пониженной минерализацией и с ионами серебра (6). Преимущества своей технологии – в частности, в области организации производства – умело использует ЗАО «Милавица».

Человеческие ресурсы как внутренняя переменная организации. Это самая главная переменная организации. Люди являются центральным фактором в любой модели управления.



В процессе развития организаций можно выделить четыре концепции кадровой функции:

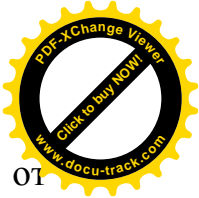
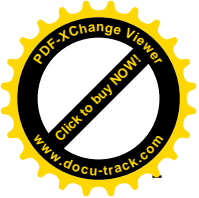
- использование трудовых ресурсов (работник рассматривался как фактор производства, главная мотивирующая сила – заработная плата, теоретическая основа – тейлоризм). Современное применение находит в массовом производстве, рутинной технологии;
- управление персоналом (работник рассматривается как элемент формальной структуры организации, главный рычаг – полномочия и ответственность, теоретическая основа – рациональная бюрократия М. Вебера, классическая школа). Современное применение находит на средних и крупных предприятиях обычных отраслей;
- управление человеческими ресурсами (работник рассматривается как элемент социальной организации, главный рычаг – мотивация, осуществляется комплексное управление жизненным циклом человека, теоретическая основа – школа человеческих отношений, постбюрократическая теория организаций). Пример современного использования – средние и крупные предприятия высокотехнологических отраслей;
- управление человеком (человек – главный субъект организации, член организации-семьи, главный рычаг – организационная культура, качество трудовой жизни, теоретическая основа – социальная психология, философия японского менеджмента). Пример использования – малое предпринимательство, фундаментальная наука (7, стр.22-29).

Существует три основных аспекта человеческой переменной:

- поведение отдельных людей;
- поведение людей в группах;
- характер поведения руководителя, его лидерство, влияние на отдельных людей и группы.

Вероятность того, что два человека будут вести себя одинаково в одной и той же ситуации, практически равна нулю, так как число потенциальных характеристик человека безгранично. Это формирует его человеческий капитал. Наиболее значимыми характеристиками являются:

- способности, предрасположенность, одаренность – то есть имеющийся потенциал человека в выполнении конкретной работы. Это результат врожденных качеств и приобретенного опыта;
- потребности – это внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. С точки зрения управления, организация должна стремиться создавать ситуации, в которых удовлетворение потребностей работника достигается через реализацию целей организации;
- ожидания – то есть сознательное или подсознательное решение относительно вероятности или нереальности свершения чего-то значимого для работника. Это влияет на поведение работника и его реакцию на стимулы;



восприятие – интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Люди реагируют не на то, что происходит в действительности, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Восприятие строго индивидуально. Задача управляющего состоит в том, чтобы сообщить людям, что желаемое поведение приведет к удовлетворению их индивидуальных потребностей;

- отношение, точка зрения;
- ценности – понимаемые как общие убеждения человека относительно того, что хорошо и плохо.

Эти характеристики определяют индивидуальность. Сочетание стабильных характеристик формирует личность человека, которая проявляется через характеристики отдельного человека и его поведение. Цель управления – создать эффективную рабочую среду для реализации всех составляющих человеческого капитала предприятия. Рабочая среда – это некая совокупность внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации. На поведение отдельного человека сильно влияют группы в организации и лидер.

Все внутренние переменные организации взаимосвязаны. В своей совокупности они составляют организацию как **социотехническую систему**, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные). Изменение одной из них в определенной степени влияет на другие. Совершенствование одной переменной (например, технологии) не обязательно может привести к росту производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной (например, людях) (рис.4.1).

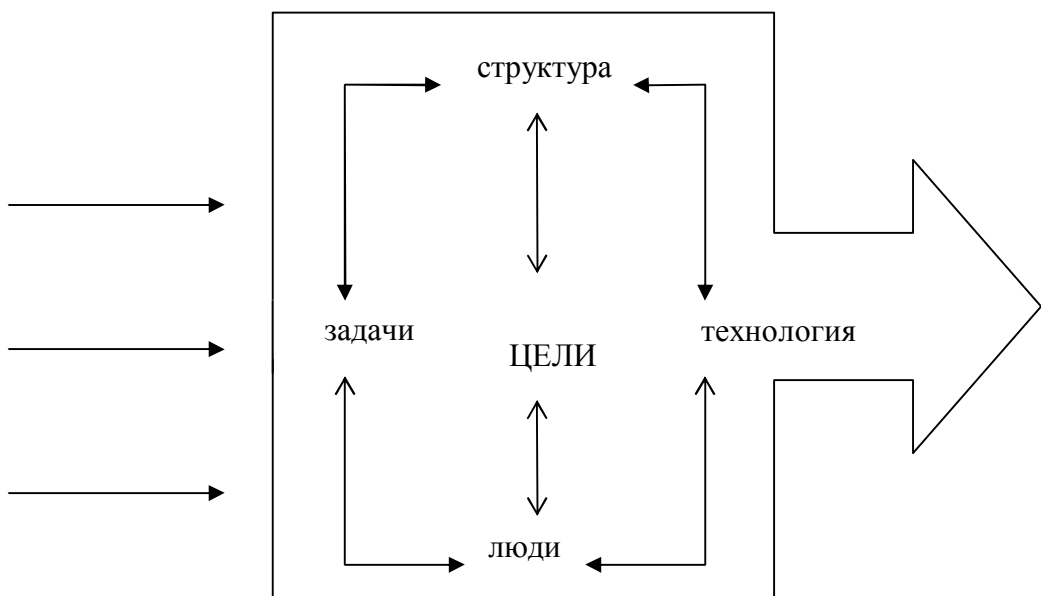


Рисунок 4.1. Взаимосвязь внутренних переменных организации

Цель формирует задачи (потому что задачи – это конкретизация целей и подцелей на уровне конкретных работ).



Цель и задачи формируют структуру, потому что только факт провозглашения цели (даже очень актуальной и правильной) не означает автоматически ее достижения. Цель достигается только тогда, когда в организационной структуре управления предприятия введены подразделения (отделы, бюро или единичные должности), в положениях о подразделениях которых (либо в должностных инструкциях) предусмотрено выполнение ряда задач, реализация которых способствует достижению поставленной цели.

Цель определяет используемую технологию. Главной переменной являются люди (человеческий капитал), поскольку именно от этой переменной зависит все остальное.

4.3. Организационная культура

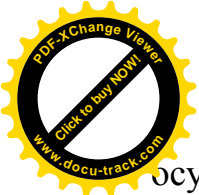
Понятие организационной культуры – сравнительно новое не только для отечественного менеджмента, но и для зарубежного. В то же время, начиная с 70-х годов XX века, проблемы организационной культуры все активнее поднимаются исследователями и практиками менеджмента. Возросло понимание того влияния, которое внутрифирменная культура оказывает на эффективность организации, ее успешное развитие. Организационная культура все больше понимается как своеобразный механизм, позволяющий противостоять внешней среде и эффективно отвечать на ее вызовы.

Культуру организации определяют как специфическую, характерную для данной организации совокупность ценностей, норм, точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют линии поведения сотрудников организации (8, стр.39). Важно, чтобы эти традиции, образцы и линии поведения разделялись всеми сотрудниками организации, воспринимались ими как норма, как руководящие принципы повседневной деятельности.

Основными функциями организационной культуры являются:

- создание чувства принадлежности всех членов коллектива в единой социальной группе, которая выделена из внешней среды и имеет общую цель, а потому должна придерживаться общих правил и линий поведения по отношению к клиентам организации, поставщикам, потребителям, другим партнерам,
- соединение коллективных и индивидуальных интересов сотрудников организации;
- выработка единых групповых норм и правил поведения, которые содействуют эффективному достижению целей организации.

Основное содержание организационной культуры раскрывается во внутриорганизационных ценностях – то есть консолидированных представлениях о том, что хорошо или плохо для организации и ее отдельных представителей, чем они должны руководствоваться при принятии решений и



осуществлении своих должностных обязанностей, каких правил и линий поведения придерживаться при общении. В итоге основной функцией организационной культуры является формирование положительного имиджа организации в глазах так называемых «стейхолдеров» - то есть окружения организации, всех общественных групп, с которыми она контактирует и от которых зависит ее успех (местное население и сообщества, местные органы власти, поставщики, потребители, трудовой коллектив и члены их семей и пр.).

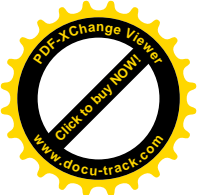
Поэтому формирование организационной культуры становится первоочередной задачей менеджмента организации. Достигается это посредством:

- разработки и доведения миссии организации и руководящих принципов ее деятельности до всех сотрудников;
- формирования внутрикорпоративных традиций, норм, правил поведения,
- культивирования единого корпоративного духа и коллективной ответственности за успех организации (начиная с формирования фирменного стиля в одежде и заканчивая привлечением работников к управлению предприятием, участием их в прибыли и капитале организации). Примеры этого дает повседневная практика работы организаций: белые рубашки и синие костюмы специалистов IBM как стиль внутрифирменной одежды, исполнение гимна перед началом каждого рабочего дня сотрудниками Toyota и Mitsubishi, фирменная одежда и таблички с именами сотрудников на груди у персонала McDonalds (8).

Особенно важное значение при формировании организационной культуры имеют вопросы управления персоналом – ведь именно при найме работников следует довести до них внутрикорпоративные требования, протестировать кандидатов на соответствие этим требованиям, разработать систему премирования и продвижения кандидатов в соответствии с их заслугами в организации, увольнения работников, отклоняющихся от данной организационной культуры.

Организации, имеющие высокий уровень внутриорганизационной культуры, характеризуются следующими признаками:

- устойчивое положение организации и хороший имидж;
- высокое качество и конкурентоспособность продукции;
- заинтересованное и внимательное отношение к партнерам и потребителям;
- дисциплина во всех аспектах деятельности организации;
- хороший социально-психологический климат в организации и минимальная текучесть кадров;
- хорошие условия труда и экологичность производства;
- социальная ответственность и этика поведения;



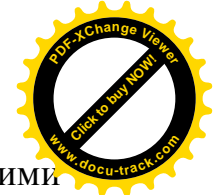
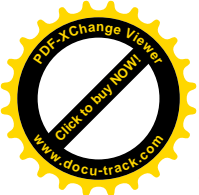
- открытость, внимательность и вежливость во внутренних и внешних коммуникациях организации.

В 60-80-е годы XX века были проведены плодотворные исследования, доказавшие определяющую роль национально-государственного и этнического факторов в становлении организационной культуры. То есть индивид получает из своей национальной культуры в форме фундаментальных ценностей серию установок, которые действуют во всех сферах его жизнедеятельности, в том числе в производственных организациях (8, с.41). Таким образом, на культуру организации влияет менталитет нации – то есть склад ума, мироощущение, мировосприятие, формируемые историческим путем. Он преобразовывает общечеловеческие ценности в индивидуальные и групповые с учетом особенностей данной страны. Например, в Беларуси в процессе перехода от административно-командной системы управления к социально-ориентированной рыночной экономике ряд новых (частных) предприятий сталкивается с проблемой перенесения персоналом отжившей культуры организации в новые условия. Наиболее это ощутимо на предприятиях сферы обслуживания. Например, владельцы частных салонов красоты отмечают, что одна из трудностей работы салонов состоит в том, что практически нет защиты от недобросовестности персонала. Успех коммерческой идеи полностью зависит от мастеров в салоне, многие из которых выращены в государственных парикмахерских и в принципе не понимают разности в обслуживании клиента в частном салоне и в системе ПУБОН. Во-вторых, собственник не застрахован от «теневой» занятости специалистов салона, то есть обслуживания клиентов салона «на дому», в результате чего финансовые поступления от оказания услуги «минуют» салон (хотя в зарубежных странах введена практика соглашений со специалистами о работе только в одном салоне). В этой связи интересна позиция Б.Гейтса, который считает, что лучше принять на работу молодого и умного, хотя и неопытного человека, чем человека, отягощенного негативным опытом.

Анализ особенностей национального самосознания должен учитываться при выработке путей реформирования экономики и развития бизнеса. Высокий уровень организационной культуры является мощным фактором успешного развития.

Вопросы для обсуждения и контроля знаний

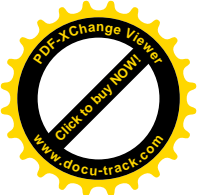
1. Что такое внутренняя среда организации? В чем состоит ее отличие от внешней среды?
2. Назовите свойства внутренней среды организации и ее основные переменные.
3. Охарактеризуйте основные переменные внутренней среды организации.



4. Почему современные организации называются социотехническими системами? Как Вы понимаете взаимосвязанность внутренних переменных организации? Проиллюстрируйте своими примерами.
5. Что такое организационная культура? В чем состоит ее сущность, функции, значение? Как сформировать высокую организационную культуру в организации? Подготовьте эссе о проблемах формирования организационной культуры на отечественных предприятиях.

Литература

1. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента / Ю. В. Кузнецов, В. И. Подлесных. – Санкт-Петербург : Олбис, 1997. – 192 с.
2. Холл, Р. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Холл. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 512 с.
3. Паккард, Д. Завоевание пространства: Как это делается у нас в «Хьюлетт Паккард» / Д. Паккард. Санкт-Петербург : Азбука Тера, 1997. – 208 с.
4. Мескон, М. Х., Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури . – Москва : Дело, 1992. – 702 с.
5. Маненок, Т. Быть гибче и мобильнее требует рынок / Т. Маненок // Белорусский рынок.- 2004, 29 марта. - № 12. - С. В 15.
6. Орехов, Ю. Империя воды / Ю. Орехов // Белорусский рынок. – 2004, 12 апреля. - № 14. - С. В 21.
7. Евенко, Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами / Л. И, Евенко // Бизнес-образование. РАБО. - Москва, 1996. - Вып. № 1/96. С.22-29.
8. Оганесян, И.Ф. Проблемы и особенности организационной культуры отечественных предприятий / И. Ф. Оганесян //Кадровая служба. – 2001. - № 2. - С. 38-45.
9. Абчук, В.А. Менеджмент : учебник / В. А. Абчук. - Санкт-Петербург : СОЮЗ, 2002. – 463 с.
10. Кузнецова, О. Рецепт предсказуемого партнерства / О. Кузнецова // Национальная экономическая газет. - 2004, 10 февраля. - № 10. - С. 5.
11. Организация и ее деловая среда / В. Г. Смирнова [и др.]. – Москва : ИНФРА М, 2000. – 192 с.



ГЛАВА 5

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА

5.1. Значение и характеристики внешней среды

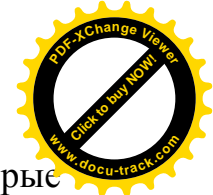
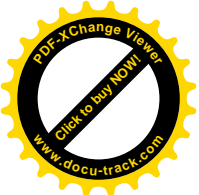
В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х годов, поскольку успех организации все в большей степени определяется ее способностью адаптироваться к переменным внешней среды. «Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. Руководители вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся внешней среде и ее воздействиях на внутреннее строение организации» (1, с.113).

До этого времени основные усилия управляющих были сосредоточены на внутренних переменных организации. Это нашло отражение в концепциях совершенствования организации производства (например, Г.Форд), организации труда (Ф. Тейлор) или организации управления (А.Файоль). Но по мере усложнения покупательских предпочтений, развития НТП и усиления процессов глобализации мировой экономики управляющими начинает осознаваться влияние факторов внешней среды. С точки зрения управления, существует принципиальная разница между факторами внешней и внутренней среды организации. Внутренние переменные являются в основном контролируруемыми и регулируемым со стороны руководителей предприятия. Они реально могут управлять внутренней средой организации. Внешние факторы находятся вне пределов влияния руководителей отдельных организаций, поэтому управлять внешней средой невозможно. Можно только таким образом видоизменять внутренние переменные, чтобы эффективнее адаптироваться к внешним. Организации должны приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. «Таким образом, руководитель должен исповедовать дарвинизм в среде организаций, чтобы в мире быстрых изменений, где выживают только приспособившиеся, его организация не оказалась в числе исчезнувших» (1, стр. 114).

Внешняя среда организации – это совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами организации (предприятия) и оказывающих влияние на успех в его деятельности. Это составляющие социально-экономической и политической системы государства, НТП и международное окружение, оказывающие непосредственное влияние на деятельность организации и испытывающие, в свою очередь, ее влияние.

Общими характеристиками внешней среды являются:

- взаимосвязанность факторов внешней среды. Изменение ее одного фактора приводит в динамику другие факторы и среду в целом;



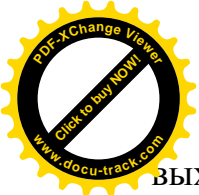
- сложность внешней среды – то есть число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также возможность их вариаций, безграничны;
- подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Общая тенденция – нарастание скорости изменения внешней среды;
- неопределенность внешней среды – обозначает относительно ограниченный объем информации, которой располагает организация о среде и уверенности в ее точности. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Одним из способов определения внешней среды и учета ее влияния на организацию является структуризация факторов внешней среды. Общепринято выделять две основные группы факторов: среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия. Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации. К среде косвенного воздействия относят общее окружение предприятия. Она не имеет непосредственного отношения к деятельности конкретного предприятия, но вместе с тем может оказывать на него сильное воздействие. Среда прямого действия для каждого предприятия – своя, в то время как среда косвенного действия, создавая общий фон, в котором действует предприятие, будет общей для всех предприятий региона, страны.

5.2. Среда прямого воздействия, ее составляющие и характеристики

К основным факторам среды прямого действия относят поставщиков, государственные органы, потребителей, конкурентов.

1. Поставщики. Это организации и отдельные лица, обеспечивающие предприятие необходимыми ресурсами (материальными, трудовыми, финансовыми, информационными, консультативными). Поставщики материальных ресурсов (энергии, оборудования, полуфабрикатов, сырья и пр.) оказывают непосредственное влияние на деятельность организации посредством цены, качества поставляемых материальных ресурсов, ритмичности поставки, соблюдения договорной дисциплины и сроков поставки. С дальнейшим углублением разделения и кооперации труда возрастает зависимость организации от поставщиков. Зависимость предприятия от поставщиков выражается также в размере необходимого запаса материальных ресурсов: с одной стороны, запасы связывают деньги (оборотные средства и средства на содержание складского хозяйства), которые временно



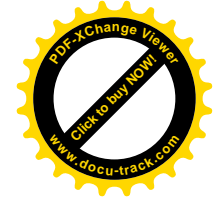
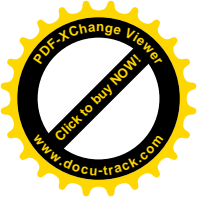
выходят из оборота и не могут быть расходованы на другие нужды. С другой стороны, минимизация запасов (по примеру японской системы без складского

хозяйства – принцип «точно в срок») требует высокой степени соблюдения договорной дисциплины, иначе повышается риск ведения хозяйственной деятельности. Поставщики капитала и финансовых услуг (инвесторы, кредиторы - банки, страховые компании, государственные займы, акционеры) могут непосредственно влиять на успех организации, обеспечивая ее кредитами, сохраняя и преумножая капитал в банке, где находится расчетный счет предприятия, привлекая капитал за счет выпуска акций и облигаций. Финансово-экономическая деятельность предприятия крайне важна, поэтому в современных условиях возникают новые должности – финансовые менеджеры, которые не просто фиксируют финансовые платежи предприятия, а управляют его финансовыми потоками, выбирают наиболее эффективную схему получения кредита, оптимальную структуру собственных и заемных средств и т.д.

Влияние со стороны поставщиков главным образом зависит от доли материальных затрат в общих затратах на производство и реализацию продукции предприятия – покупателя. Производство продукции на предприятиях легкой промышленности является материалоемким, поэтому поставщики оказывают существенное влияние на деятельность предприятий. Это проявляется в качестве поставляемого сырья и материалов; уровне цен и видов предоставляемых скидок; географической близости поставщиков и пр.

Особые проблемы существуют у предприятий, испытывающих потребность в таких видах сырья, как шерсть, хлопок, натуральный мех, т.к. их поставщики – зарубежные предприятия. Поэтому возникают дополнительные затраты на таможенное оформление, осуществление таможенных платежей, покупку валюты, появляются непредвиденные убытки в результате нарушения сроков поставок, возникновения курсовых разниц и пр.

В последнее время значительно возрастает зависимость фирмы от рынка труда и системы образования, то есть от поставщиков трудовых ресурсов. Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для успешной деятельности организации. Еще один аспект – отбор, привлечение и поддержка квалифицированных рабочих и талантливых менеджеров. Такая деятельность экономически выгодна работодателю – снижается текучесть; оптимизируются затраты на обучение; создаются и закрепляются неформальные стимулы для профессионального роста и производительности; формируется банк данных о своих работниках; воспитывается верность фирме. Таким образом, работодатель достигает существенной экономии издержек на найм, отбор и обучение вновь принятых работников при сокращении текучести рабочей силы. Работники получают защиту от внешнего рынка труда и прямой конкуренции за рабочее место, гарантированную занятость и возможность продвижения вверх по служебной лестнице.



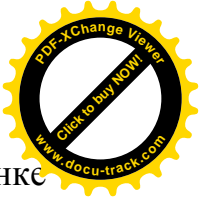
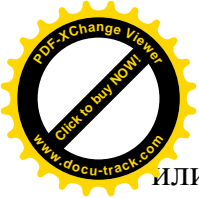
2. Конкуренты. Во многих случаях не потребители, а конкуренты определяют, какой товар и по какой цене можно продавать. Недооценка конкурентов либо незнание их позиций приводит даже крупнейшие компании к значительным потерям. Например, потеря 10% доли рынка, как правило, влечет за собой снижение прибыли на 5-8%. Предприятия легкой промышленности работают в условиях высококонкурентной среды. Выпуская похожую продукцию, предприятия одной подотрасли вынуждены конкурировать между собой. Кроме того, аналогичные изделия завозятся на рынки Беларуси из Польши, Турции, Китая (нередко это нелегальный импорт или результат "полусерых" сделок). Согласно статистике, из каждых 4 изделий легкой промышленности, которые носят белорусы, только одно - отечественное.

На деятельность предприятий оказывает влияние:

- интенсивность конкуренции;
- уровень цен конкурентов;
- характеристики и свойства продукции, производимой конкурентами;
- виды стимулирования продаж, используемые конкурентами;
- уровень расходов на рекламу;
- неценовые методы конкурентной борьбы;
- научно-технический потенциал фирм-конкурентов;
- коммерческие условия сделок, совершаемых конкурентами;
- количественные показатели деятельности фирм-конкурентов, включая размер их активов. Крупные предприятия могут использовать стратегию низких издержек (экономия на масштабах), но не всегда могут быстро реагировать на меняющиеся запросы потребителей и учитывать изменения на рынке, т. к. они менее мобильны.

Экономическая конкуренция – это рыночное соперничество и столкновение интересов товаропроизводителей на рынке, связанных с борьбой за потребителя, долю рынка через увеличение сбыта своей продукции (услуги) или другое присутствие на рынке. В экономической теории принято рассматривать модели совершенной и несовершенной конкуренции (абсолютная монополия, олигополия и монополистическая конкуренция) (4). Поведение предприятия и его конкурентная стратегия производны от этого и, следовательно, будут варьироваться в зависимости от того, на каком типе рыночной структуры действует предприятие.

Рынок совершенной конкуренции характеризуется одновременным присутствием на нем множества организаций, ни одна из которых не занимает значительной доли рынка. Поэтому их действия не могут повлиять на совокупный спрос и предложение производимого товара на данном рынке, или на его цену. Такая модель рынка характеризуется легкостью входа и выхода из него (то есть искусственных барьеров организации производства на этом рынке

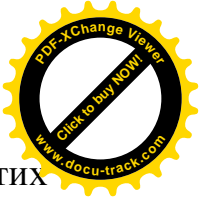
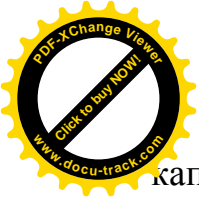


или прекращения деятельности на нем не существует). На таком рынке покупатели и продавцы имеют равный доступ к информации о конъюнктуре рынка, особенностях технологии, затратах, ценах и т.д. Рынок совершенной конкуренции – это результат теоретического обобщения, в чистом виде его не существует. Вместе с тем, данную модель необходимо принять как базовую, поскольку «она дает возможность понять, насколько отошли от этого идеала современные рыночные структуры» (4, стр. 146). Благодаря свободной конкуренции поддерживается спонтанный порядок на рынке (или «невидимая рука» рынка, согласно А. Смиту), не зависящий от чьей-либо воли.

Моделями несовершенной конкуренции являются монополия, олигополия и монополистическая конкуренция. Абсолютная монополия характеризуется наличием на рынке единственного продавца – по сути, это отрасль, состоящая из одной фирмы, когда все производство данного товара сконцентрировано в одной организации и близких заменителей товара нет (поскольку этот товар уникален). Монополия не дает покупателю альтернатив, поэтому диктует цену и устанавливает искусственные барьеры вхождения в данную отрасль для других организаций (потенциальных конкурентов). Монополизация рынка выгодна предприятию-монополисту, но от этого всегда страдает покупатель – как правило, монополист устанавливает более высокую цену и менее заинтересован в повышении качества, обновлении ассортимента, любых инновациях. Поэтому рыночная экономика отвергает монополизацию рынка – с помощью антимонопольного законодательства, принудительного дробления монополистов и облегчения доступа на монополизированный рынок потенциальных конкурентов.

Олигополия – это тип рыночной структуры, на котором присутствуют несколько фирм, производящих, как правило, идентичную продукцию. При олигополистической структуре рынка возникают ограничения и условий спроса, и предложения товара на рынке, что проявляется в так называемой «олигополистической взаимосвязи» - изменение прибыли, которую фирма может получить за счет изменения цены, объемов выпуска или качественных характеристик товара, зависит не только от реакции покупателей, но и от того, как на это отреагируют другие участники этого рынка. Олигополистическая взаимосвязь может привести как к противоборству, так и к соглашению (например, соглашение между конкурентами в области синхронного повышения цены, разделение сфер влияния и пр.). Специалисты считают, что олигополия – признак развитой рыночной экономики (4, стр. 150), это наиболее оптимальная структура рынка, поскольку на ней нет ни разрушительной конкуренции, ни монополизации.

Монополистическая конкуренция – тип рыночной структуры, на котором каждая из мелких организаций производит продукт (услугу), несколько отличающийся от продукта (услуги) конкурентов. Отдельное предприятие в этом случае не зависит от действий других предприятий, а конкурирует с множеством других производителей. Монополистическая конкуренция возникает в тех отраслях, где эффект масштаба не требует больших



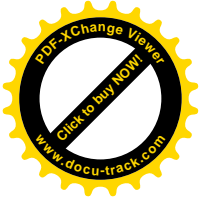
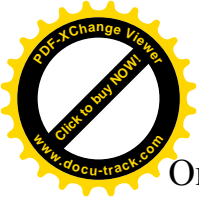
капиталовложений, а возможности дифференциации продукта высоки. В этих условиях большое значение имеет неценовая конкуренция, реклама. При монополистической конкуренции количество конкурентов больше, чем в условиях олигополии, но меньше, чем в условиях чистой конкуренции. Поэтому она является наиболее распространенным типом рыночной структуры.

Традиционно выделяют два вида конкурентных стратегий – ценовую конкуренцию и неценовую (где основные факторы - качество товара, НИОКР, пост - продажное обслуживание, гарантии, создание потребителя и пр.). Общей тенденцией является доминирование неценовой конкуренции. Однако ценовая конкуренция также актуальна. Поэтому для современных предприятий необходима аналитическая основа для принятия решений в отношении конкурентной стратегии и конкурентной борьбы. Оценить уровень конкуренции в промышленности Республики Беларусь можно с помощью статистических данных, характеризующих концентрацию промышленного производства (табл.5.1.), число предприятий и среднее количество занятых на предприятии (табл.5.2, 5.3).

Концентрация на товарных рынках (в отраслях) рассчитывается по коэффициенту концентрации CR 3 - доле трех крупнейших хозяйствующих субъектов на товарном рынке или в отрасли (доля продаж трех крупнейших предприятий к общему отраслевому объему продаж). Уровень концентрации (CR 3), меньший 45%, свидетельствует о нормальной концентрации, CR 3 в пределах 45-70% - о средней степени концентрации или умеренно концентрированном рынке, CR 3 выше 70% - о высокой концентрации или монополизированном рынке. Как видно из данных табл.5.1., в целом за 1995-2004 г.г. уровень концентрации в промышленности Беларуси возрос, но не в одинаковой степени. Такие отрасли, как электроэнергетика, топливная, черная и цветная металлургия, традиционно относятся к монополизированным отраслям.

Таблица 5.1 - Концентрация производства по отраслям промышленности

	Удельный вес объема промышленной продукции, выпускаемой крупными предприятиями, процентов							
	3 пред- приятиями		4 пред- приятиями		6 пред- приятиями		8 пред- приятиями	
	1995	2004	1995	2004	1995	2004	1995	2004
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Электроэнергетика	69,7	74,4	84,3	83,5	96,9	99,9	100	100
Топливная	89,2	98,3	92,9	98,6	94,5	98,9	95,3	99,1
Черная металлургия	89,9	90,3	92,7	92,7	96,6	96,0	98,3	98,1
Цветная металлургия	99,5	90,7	100	96,4	-	100	-	-



Окончание таблицы 5.1

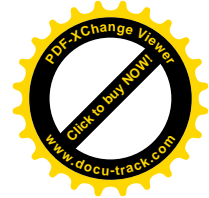
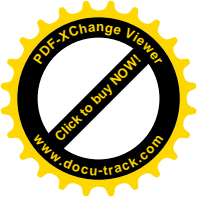
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Химическая и нефтехимическая	57,5	59,4	67,8	64,7	81,1	80,0	88,1	85,9
Машиностроение и металлообработка	26,4	31,4	32,0	36,9	36,8	42,8	39,7	46,9
Лесная, дерево-обработывающая и целлюлозно-бумажная	20,0	17,4	23,5	20,9	29,6	25,7	35,3	30,1
Промышленность строительных материалов	16,0	36,6	19,6	41,2	26,1	49,1	32,0	54,0
Стекольная и фарфоро-фаянсовая	55,6	69,6	65,5	77,4	77,6	89,0	87,0	94,3
Легкая	21,2	25,3	25,8	29,1	34,0	36,0	40,8	41,7
Пищевая	7,5	8,7	9,0	11,1	11,8	15,5	14,5	19,1

Ист.: 5

Табл.5.2 - Предприятия, занимавшие на рынке доминирующее положение в 2004 году

	Число предприятий-монополистов	Удельный вес предприятий-монополистов, процентов	
		в общем числе предприятий	в общем объеме производства
Вся промышленность	182	8,0	53,3
в том числе:			
топливная	3	8,1	98,3
черная металлургия	3	20,0	86,7
цветная металлургия	1	20,0	12,4
химическая и нефтехимическая	17	21,5	80,9
машиностроение и металлообработка	86	15,2	61,8
лесная, деревообработывающая и целлюлозно-бумажная	7	2,2	16,8
промышленность строительных материалов	17	14,0	61,5
стеклянная и фарфорофаянсовая	5	25,0	55,1
легкая	16	3,8	36,4
пищевая	21	4,4	21,5

Ист.: 5



Высокий уровень концентрации сохраняется в стекольной и фарфорофаянсовой промышленности, химической и нефтехимической, промышленности строительных материалов, машиностроении и металлообработке. Это свидетельствует о слабом развитии конкуренции в отечественной промышленности. Легкая промышленность на таком фоне выглядит довольно благополучно, относится к децентрализованному рынку (хотя уровень концентрации возрос).

Но в отрасли имеются 17 монополистов, на долю которых приходится до 40% объема выпуска (табл.5.2).

В целом можно отметить увеличение конкуренции в промышленности Беларуси, число предприятий за 1985-2005г.г. возросло более чем в 1,5 раза, а среднее число занятых на них – уменьшилось (с 1032 чел. до 454), что соответствует тренду становления рыночной экономики. Но в разрезе международных сравнений белорусская экономика остается достаточно концентрированной. Для сравнения, средний размер предприятий в Западной Европе, Южной Корее, Японии – 80-90 чел (6, с.170)

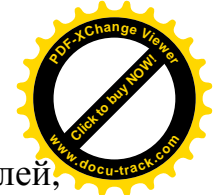
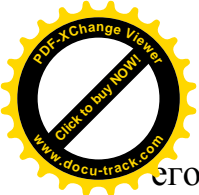
Одной из важнейших задач в условиях становления рыночной экономики является развитие конкурентной среды, предпосылками которой являются реформирование отношений собственности, приватизация, создание равных прав и возможностей ведения хозяйственной деятельности для всех субъектов хозяйствования, снижение степени монополизации и ограничение административного вмешательства государства в экономические процессы, антимонопольная политика, развитие института банкротства и антикризисного управления.

Таблица 5.3 - Динамика числа промышленных предприятий в Беларуси и численности занятых на них, 1985-2004 гг.

	1985	1990	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Число предприятий	1505	1522	1960	2401	2629	2773	2427	2438	2390	2326	2271
Средний размер предприятия по численности занятых, чел.	1032	1009	600	470	436	417	473	461	451	454	466

Ист.: 5.

3. Потребители. На современном этапе этот фактор рассматривается как основной. Все многообразие внешних факторов находит свое отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и задачи. Предприятию необходимо учитывать факторы, влияющие на потребителя, на



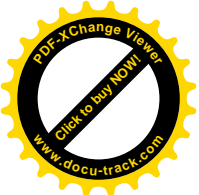
его спрос. На совокупном рынке выделяют три группы потребителей, принципиально отличающиеся друг от друга как в плане запросов, так и по характеру необходимого обслуживания: население (домохозяйства), предприятия (субъекты хозяйствования) и государство.

Отдельные лица и домохозяйства формируют потребительский рынок, суть которого – в приобретении товаров и услуг для личного потребления. Здесь большое значение имеют факторы дифференциации потребителей по возрасту; уровню доходов, образованию, культуре; роду занятий; образу жизни; типу личности; социальному статусу и положению; вкусам; предпочтениям; восприятию; мотивации и т.д. Предприятию необходимо обособить различные группы потребителей и создавать товары (услуги) специально для выделенных групп. Многие предприятия формируют отдельные маркетинговые программы для обслуживания выделенных групп покупателей.

Организации, приобретающие товары и услуги для использования в процессе производства или для последующей перепродажи, формируют рынок производителей и рынок промежуточных продавцов. Для них характерно использование специализированной рекламы, заинтересованность в длительных контактах, возможности оптовых закупок и скидок, привлекательные условия поставки и оплаты, соблюдение договорной дисциплины и пр. Рынок государственных учреждений в классическом рыночном понимании представлен государственными организациями, приобретающими товары и услуги либо для последующего их использования в сфере коммунальных услуг, либо для передачи этих товаров и услуг тем, кто в них нуждается. В Республике Беларусь этот вид потребителя имеет свои особенности, обусловленные как значительной долей государства в уставном капитале многих белорусских предприятий, так и широким вмешательством государства и государственных органов в деятельность коммерческих предприятий и организаций.

4. Государственные органы. Любое предприятие (организация) осуществляет свою деятельность на основании и с соблюдением существующего законодательства. Основными законами, регулирующими деятельность организаций в Республике Беларусь, являются Гражданский Кодекс, Кодекс законов о труде. Задачи государственных органов состоят в контроле за выполнением предприятиями требований закона и в обеспечении выполнения законодательства в сфере своей компетенции (налоговое законодательство, трудовое и пр.) Иногда они вводят свои собственные требования, имеющие для предприятий обязательный характер (например, пожарная инспекция, санэпидемстанция, др.). Кроме того, есть еще местные органы управления, которые могут модифицировать общегосударственные нормы, вводить свои собственные регулирующие нормы.

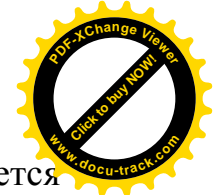
Среди направлений государственного влияния можно выделить (3, стр. 22-23):



- меры общего характера, направленные на укрепление национальной экономики: повышение темпов экономического развития, уровня промышленного производства, положение национальной валюты, развитие финансовой системы и пр.;
- формирование правовой базы, определяющей «правила» создания, функционирования, реорганизации, банкротства и ликвидации субъектов хозяйствования;
- протекционизм и прямое содействие предприятиям-изготовителям, включая осуществление ими экспортной деятельности. Сегодня еще сохранились особые "правила игры" для некоторых предприятий, что ставит их в заведомо неравные условия. Международная практика многократно доказывала, что протекционистские меры в отношении отечественных производителей никогда не приводят к росту их конкурентоспособности в долгосрочном периоде;
- меры ограничительного характера: для нерезидентов (с целью защиты отечественного производителя и уменьшения экспансии зарубежного капитала) и для субъектов внутреннего рынка (цель – обеспечить социальную защиту населения, не допустить сокращение, неоправданное занижение и неравенство в объемах получаемых доходов, обеспечить экологическую безопасность производства);
- меры стимулирующего характера, направленные на рост инвестиционной и инновационной активности предприятий, повышение конкурентоспособности продукции, снижение ее себестоимости и пр. Следует отметить, что эффективность этих мер иногда не достаточно высока, а порой имеет противоположный вектор влияния;
- меры, оказывающие влияние на формирование спроса на продукцию отечественных производителей: регулирование цен на продукцию, квотирование (установление правительством минимальных объемов поставок того или иного товара на внутренний рынок) и т.д.

Законодательная и нормативно-правовая среда определяет правовые границы функционирования субъектов хозяйствования, обязанности и ответственность предприятий за соблюдение установленных нормативов. Она включает:

- законы, регулирующие правовое положение и деятельность фирм, в том числе иностранных;
- законы об охране промышленной собственности, о патентовании изобретений, регистрации товарных знаков;
- законы, определяющие порядок проведения процедуры банкротства, санации и ликвидации субъектов хозяйствования;
- социальные нормы и нормативы, соблюдение которых обязательно для предприятий.
- законы, регулирующие вопросы сертификации продукции, получения лицензий и т.п.



Влияние местных органов на деятельность предприятий прослеживается в части реализации права местных Советов на введение местных налогов и сборов. В установленных рамках местные Советы действуют самостоятельно, что приводит к региональной дифференциации налогообложения и ставит предприятия, расположенные в разных регионах, в неравные условия хозяйствования, но в то же время дает возможность местным органам государственной власти стимулировать реформирование предприятий региона.

Немаловажную роль играют местные органы власти в вопросах создания и функционирования свободных экономических зон, введения налоговых льгот, создания благоприятных условий функционирования бизнеса в регионе.

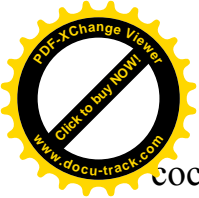
5.3. Среда косвенного воздействия и направления ее влияния на организацию

К важнейшим составляющим среды косвенного воздействия относят:

- **экономическое окружение** – то есть уровень развития и состояние экономики. Состояние экономики влияет на стоимость ресурсов, определяет спрос на товары и услуги. В условиях инфляции фирмы заинтересованы в увеличении запасов материальных ресурсов, задержке платежей, в том числе и заработной платы, увеличении займов. Спад экономики заставляет организации уменьшать запасы готовой продукции, сокращать число работников и отказываться от расширения или реорганизации производства. Важнейшими составляющими экономического окружения предприятий являются: инфляция, безработица, налогообложение, фаза экономического цикла, заданный темп роста ВВП, уровень кредиторско-дебиторской задолженности, в том числе просроченной, ставки рефинансирования, размеры теневой экономики, отношение к иностранному капиталу и привлечению прямых иностранных инвестиций, а также наличие общей концепции социально-экономического развития страны;

- **социально-культурное окружение** – влияет на формирование спроса населения, на трудовые отношения, деловые отношения в сфере бизнеса, внутреннюю культуру организаций. Важнейшей ее составляющей является демографическая ситуация в стране – динамика показателей рождаемости, смертности, ожидаемой продолжительности жизни при рождении, нагрузки на трудоспособное население, показателей социальной напряженности и социальной патологии в обществе;

- **технологическое окружение** – в качестве внешнего фактора организации оно отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию (например, в области автоматизации, информатизации и пр.). Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать достижения НТП. Научно-техническая



составляющая внешней среды организации воплощается в новом или усовершенствованном продукте, новых технологиях - производственных и управленческих, отвечающих последним достижениям мирового научно-технического прогресса;

- **международное окружение** – особенно оказывает влияние на организации, действующие на мировом рынке или имеющие самостоятельный выход за пределы страны (продажа товаров, закупка сырья, экспортно-импортные квоты, требования ВТО и пр.). Вместе с тем, опосредованно международное окружение влияет на предприятия, действующие на местном локальном рынке – например, через конкуренцию импортируемых товаров. Влияние этого фактора в условиях глобализации мирового хозяйства возрастает;

- **политическое окружение** - в первую очередь большое значение имеет политическая стабильность, стабильность законодательной и правовой базы, их ее непротиворечивость.

5.4. Методы анализа внешней среды

Анализ внешней среды можно условно разделить на 2 уровня его реализации:

1 уровень - анализ среды косвенного действия (т.е. экономического, социально-демографического, политического, технологического и международного окружения). Этот срез в анализе должен осуществляться специалистами отраслевых органов управления, периодически публиковаться и предоставляться предприятиям;

2 уровень - анализ среды прямого действия (т.е. поставщиков, потребителей, конкурентов) - должен осуществляться на микро-уровне самим предприятием, поскольку он имеет специфическое, конкретное наполнение для каждого предприятия. Но, вместе с тем, методики анализа факторов внешней среды должны быть доступны для всех субъектов хозяйствования. Один из возможных вариантов изучения внешней среды состоит в следующем:

1. Изучение среды косвенного действия в разделе ее составляющих по следующим направлениям: экономическое окружение (совокупный платежеспособный спрос домохозяйств, субъектов хозяйствования и государства; инвестиционный климат; рынок труда, инфляция); социально-демографическое окружение (демографические тенденции, институт социального партнерства); политико-правовое поле деятельности субъектов хозяйствования; международное окружение.
2. Экспертный опрос руководителей и специалистов предприятий по поводу их оценки влияния факторов среды прямого действия на предприятия.



3. Анализе среды прямого действия на микроуровне по методикам, включающих: экономическую характеристику отрасли и основных тенденций ее развития; анализ конкурентов, потребителей и поставщиков предприятия. Последний выполняется каждым предприятием самостоятельно. Здесь можно дать только обобщенный подход к его проведению.

Методики анализа среды прямого действия. Анализ среды прямого действия стал реальной потребностью и уверенно входит в практику хозяйственной деятельности отечественных организаций. Глубина и направленность исследований зависят от характера деятельности организации, выпускаемой ею продукции, финансового состояния и наличия специалистов.

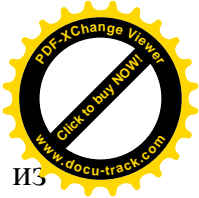
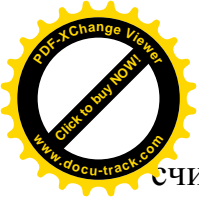
Единой методики проведения анализа среды прямого действия не выработано. Однако существует ряд достаточно продуктивных подходов, разработанных в трудах Виссема Х., Котлера Ф., Герчиковой И.Н. и др. (7, 8, 9).

Анализ среды прямого воздействия ("ближнего" окружения организации) требует детального подхода, включая анализ поставщиков, покупателей, конкурентов. Это та часть окружения организации, с которой она наиболее тесно взаимодействует, под влиянием которой меняет свои организационные составляющие и, в свою очередь, пытается воздействовать на "ближнее" окружение. Схему проведения анализа среды прямого воздействия можно представить следующим образом:

- общая характеристика отрасли (подотрасли), основных тенденций ее развития;
- анализ конкурентов, покупателей, поставщиков.

Для оценки отрасли (подотрасли) целесообразно описать основные этапы ее развития, выполнить ретроспективный анализ состояния отрасли, выпускаемой продукции, рентабельности предприятий; описать возможные тенденции дальнейшего развития отрасли в целом, отдельных предприятий, развития соответствующих производств в регионах, где планируется сбыт продукции; распределение производственных мощностей по регионам (региональную структуру производства); сырьевую базу отрасли в настоящее время и в перспективе, в том числе в региональном разрезе; уровень технологий, состояние основных фондов, материально-технической базы производства; уровень кадрового и интеллектуального потенциала отрасли (наличие отраслевых научно-исследовательских и проектно-конструкторских организаций, уровень профессиональной квалификации кадров и т.п.); современное финансовое состояние предприятий отрасли. Для оценки перспектив развития отрасли представляется практически значимым также изучить отраслевые целевые программы развития или программы модернизации, их основные задачи и приоритеты, выделяемые из бюджетов различных уровней финансовые ресурсы и др. (3).

В процессе отраслевого анализа, помимо общих характеристик отрасли, большое значение имеет выявление специфических факторов, вызывающих изменения в отрасли и конкурентной обстановке ("движущих сил"). М. Портер



считает, что движущие силы любой отрасли можно причислить к одной из следующих категорий: изменение долгосрочных темпов роста отрасли; изменение в том, кто покупает продукцию и как ее использует; появление новых товаров; технологические изменения; новые подходы к маркетингу; выход на рынок или уход с него крупных компаний; распространение технического ноу-хау; возрастающая глобализация отрасли; изменения затрат и эффективности; влияние административных органов и изменение государственной политики и др. (10). К наиболее значимым факторам, вызывающим изменения в легкой промышленности, необходимо отнести:

- возрастающую глобализацию отрасли, которая в первую очередь проявляется в экспансии "серого" импорта – товаров легкой промышленности, ввозимых физическими лицами без таможенных платежей и уплаты налогов, доля которых в общем объеме продаж товаров отрасли, по оценкам специалистов, составляет более 35%;
- технологические изменения. Данный фактор является следствием тяжелого финансового состояния. Износ активной части основных производственных фондов в отрасли составляет более 80%. На таком оборудовании затруднительно выпускать продукцию, которая могла бы конкурировать на внутреннем, тем более на внешнем рынке;
- подходы к маркетингу. Усиление конкуренции и снижение объемов продаж привели к необходимости использования новых подходов к маркетинговой деятельности. Немногочисленные предприятия легкой промышленности (например, ЗАО «Милавица»; ОАО «Витебские ковры»), успешно развивающие свою маркетинговую деятельность, значительно укрепили свои конкурентные позиции, другие – их ослабили.

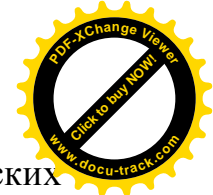
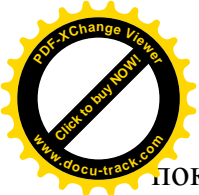
Продуктивный подход к анализу среды прямого действия предлагается в учебнике И.Н. Герчиковой (9, с. 395-403), который предполагает исследование следующих составляющих:

- анализ спроса и предложения товара;
- изучение потребностей потребителей;
- анализ условий торговли на рынке;
- изучение правовых условий хозяйствования.

Рассмотрим их подробнее.

Потребности потребителя и его требования к товару постоянно меняются, поэтому успех на рынке будет иметь та фирма-производитель, которая сможет наилучшим образом приспособиться к оптимальному удовлетворению потребностей потребителя. Главной задачей при изучении рынка является определение продолжительности жизненного цикла товара от зарождения до начала насыщения рынка.

Анализ потребительского спроса требует изучения демографических факторов - численности населения страны или сегмента, уровня рождаемости, возрастного состава населения, географического распределения населения, уровня образования и профессионального состава населения. Численные



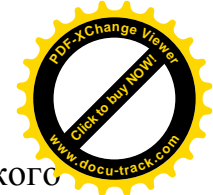
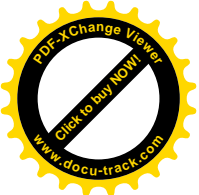
показатели спроса на товар обычно определяются на основе статистических данных о потреблении товара за исследуемый период. При анализе спроса, объема потребления или емкости рынка потребительских товаров изучается покупательная способность населения на основе данных о заработной плате рабочих и служащих, доходах управленческого аппарата, величине налогообложения, стоимости квартплаты и различного рода услуг, ценах на потребительские товары.

При проведении анализа предложения товара на рынке важное значение имеет количественная оценка предложения конкретного товара; структура предложения; степень обновления ассортимента; технико-экономические характеристики новых и перспективных товаров; уровень цен на товары различных моделей и модификаций; доля крупнейших поставщиков товаров на рынок, оценка их производственных возможностей; оценка перспектив развития предложения с учетом тенденций развития мирового хозяйства и мирового товарного рынка соответствующего товара. Количественную оценку предложения делают на основе статистических данных о производстве и импорте товара, содержащихся в республиканских, областных или отраслевых статистических ежегодниках. Предложение товара рассчитывается как сумма производства и импорта данного товара за вычетом его экспорта и с учетом разницы в переходящих запасах в конце календарного года.

На основе годовых форм статистической отчетности предприятия о выпуске продукции можно рассчитать ее долю в производстве конкретных товаров в отрасли (по данным отраслевых министерств), регионе или сравнить с выпуском продукции крупнейшим производителем страны.

При изучении потребителей продукции специалисты рекомендуют исходить, прежде всего, из особенностей и назначения продукции - производственного или потребительского спроса. Покупателями продукции производственного назначения могут быть субъекты хозяйствования, приобретающие сырье, материалы, комплектующие изделия для их использования в технологическом процессе, торгово-посреднические организации (оптовые, импортные и др.). При изучении организаций - покупателей товаров производственного назначения, помимо общих сведений о них, необходимо знать их положение на рынке, долю в общем потреблении конкретного товара, основных поставщиков потребляемой продукции, методы осуществления коммерческих операций, требования, предъявляемые к технико-экономическим показателям закупаемой продукции, техническому обслуживанию и др.; организационную структуру и управление в крупнейших организациях - потребителях, их производственные мощности и перспективы их расширения, тип технологического процесса, возможности замены закупаемой продукции субститутами.

Покупателями продукции потребительского назначения выступают, прежде всего, торгово-посреднические организации: оптовые и розничные, дилерские, торгово-посылочные, конечные розничные потребители.

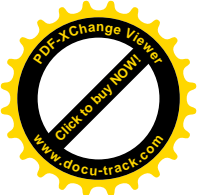


При изучении организаций – покупателей товаров потребительского назначения важное значение имеет выяснение:

- методов осуществляемой ими розничной торговли;
- условий предоставления покупателям различных льгот, потребительского кредита, бесплатного послепродажного обслуживания на длительные сроки, скидок с цены и др.;
- номенклатуры предлагаемой продукции, ее новизны, конкурентоспособности, степени обновляемости;
- характеристики продукции, приводимой в каталогах и проспектах, выпускаемых данной организацией;
- характера и содержания проводимых рекламных кампаний, используемых средств рекламы, применяемых методов стимулирования сбыта;
- ориентировочного распределения территории сбыта, эффективности каналов реализации;
- общего объема продаж, прибыльности операций, размеров складов и других обслуживающих помещений; др.

Кроме этого, желательно иметь консолидированную информацию о конкурентной карте рынка, для чего обобщается следующая информация:

- позиции конкурентов на рынке (объемы продаж выпускаемой продукции, место фирм в списке ранжирования в данной стране и на мировом рынке, доля конкурента в общем объеме продаж данной продукции на изучаемом рынке; характер выпускаемой продукции, ее технические параметры, цена, факторы конкурентоспособности, практика использования товарных знаков (марок), привлекательные особенности товара и его упаковки, наличие товаров рыночной новизны, выпускаемых конкурентами в данный момент и на перспективу; виды и характер услуг, предлагаемых конкурирующими фирмами, в том числе формы и стоимость технического обслуживания; практика рекламной деятельности и виды стимулирования продаж, используемые конкурентами; практика товародвижения - виды транспортировки, используемые конкурентами);
- маркетинговая деятельность фирм-конкурентов;
- организация конкурирующими фирмами сбытовой деятельности: наличие собственной сбытовой сети, использование услуг торговых посредников;
- неценовые методы конкурентной борьбы, используемые конкурентами, наиболее эффективные средства, которые могли бы быть применимы против конкурирующих компаний, степень уязвимости конкурирующей фирмы;
- наличие у фирм-конкурентов патентов и продажи ими лицензий, поступления платежей по лицензиям;



- коммерческие условия сделок, совершаемых конкурентами: цены, предоставляемые кредиты и льготы, скидки с цены, сроки поставки; тарифы; др.

Важную роль в изучении среды прямого действия имеет анализ условий торговли на рынке, что предполагает анализ форм и методов торговли, коммерческой практики, сложившейся на рынке, условий товародвижения (транспортных и других условий), правовых вопросов, торгово-политических условий. При анализе форм и методов торговли исследуются:

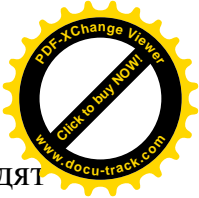
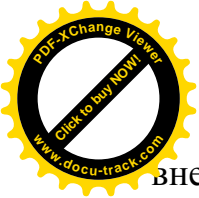
- фирмы, поставляющие товары на данный рынок,
- родственные фирмы-производители своей страны, иностранные производственные фирмы или их дочерние компании;
- торгово-посреднические фирмы своей страны или принадлежащие предпринимателям других стран;
- потенциальные покупатели - организации, выступающие непосредственными потребителями интересующих товаров, или торговые посредники;
- степень монополизации рынка, наличие соглашений, альянсов и участие в них фирм-конкурентов.

Анализ коммерческой практики, сложившейся на данном рынке, предполагает выяснение следующих вопросов: применение типовых контрактов; практики и условий проведения торгов; особенности условий международных сделок.

Торгово-политические условия играют особую роль в изучении рынка, поскольку они определяют возможность заключения коммерческих сделок с той или иной страной. При изучении торгово-политических условий наибольшее внимание обращается на содержание межправительственных торговых соглашений, регулирующих ввоз товаров в страну; систему государственного регулирования внешней торговли, в частности, распоряжения и законы, запрещающие или ограничивающие ввоз определенных товаров при наличии в стране импортных ограничений; порядок получения экспортно-импортных лицензий; уровень таможенного обложения товаров, способ исчисления пошлин; режим, под который подпадает интересующий товар, внутренние таможенные сборы и налоги, наличие в стране свободных экономических зон; валютное законодательство страны, (порядок получения импортером иностранной валюты, конвертируемость валюты), условия кредитования; ограничения и требования административного протекционизма.

Результатом анализа является оценка потенциальных возможностей предприятия и его позиций на конкретном рынке. Этот результат сопоставляется с внутренними резервами предприятия (его производственными, финансовыми, трудовыми ресурсами).

Методы анализа совокупной внешней среды предприятия. По оценкам специалистов, в середине 80-х годов XX века половина крупных транснациональных корпораций уже проводила организационный анализ



внешней среды. В настоящее время 70% крупных зарубежных фирм проводят подобный анализ (10, с.46). Следует отметить, что проведение подобного анализа становится насущной необходимостью для предприятий Республики Беларусь, однако зарубежные методики его проведения не в полной мере подходят для отечественной практики (в силу различий в информационной базе исследований, нетождественности эмпирической базы и отсутствия специалистов в этой области). В этой связи необходим критический анализ зарубежных методических подходов и выработка методик анализа внешней среды предприятий, которые адекватны отечественным условиям и могут быть использованы специалистами конкретных предприятий.

Основным методом, который широко применяется в зарубежной практике, является метод SWOT-анализа (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности, угрозы). Этот метод нацелен на анализ внешней и внутренней среды и предназначен для выявления связи между сильными и слабыми сторонами, свойственными организации, а также между угрозами и возможностями для организации.

Метод предполагает первоначальное составление перечня сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, а затем выявление цепочек связи между ними, которые далее используются при стратегическом планировании, что отражается в матрице SWOT (табл.5.4).

Таблица 5.4 - Матрица SWOT-анализа

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле силы и возможностей (поле №2)	Поле силы и угроз (поле №1)
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле слабости и возможностей (поле №3)	Поле слабости и угроз (поле №4)

Для ориентации можно привести примерный перечень факторов, традиционно рассматриваемых при использовании метода SWOT (но они достаточно условны, так как их набор будет конкретным для каждой организации). Можно сказать, что сила и слабость – это анализ внутренней среды организации, а угрозы и возможности – внешней среды. Следует иметь в виду, что один и тот же фактор может быть в зависимости от ситуации рассмотрен как фактор силы либо слабости.



Сильными сторонами организации могут быть: репутация, имидж, известный бренд организации, концентрация усилий на производстве перспективной продукции, товарный портфель (то есть основные и запасные товары, к производству которых организация может обратиться в случае необходимости), высокое качество товара, конкурентоспособность продукции, рентабельность, технологии, наличие филиалов, хорошей торговой сети, география поставок, квалифицированный персонал, прочные, устойчивые партнерские связи.

Эти же факторы могут выступать слабыми сторонами (в случае, если они выражены слабо).

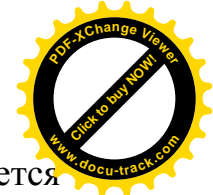
Возможности, которыми располагает организация: высокая (растущая) покупательная способность населения, наличие прогнозов, возможность прогнозирования, недостаточная степень удовлетворенности запросов покупателей, выявление перспективных рынков, доступ к источникам заемных средств, слабость конкурентов, наличие рынка высокопрофессиональной рабочей силы, наличие емкой сырьевой базы, облегченный выход на внешний рынок (например, в рамках свободной экономической зоны или участия в альянсе).

Опасности, подстерегающие организацию: узость товарного рынка; сильные конкуренты; ограниченная покупательная способность населения (или сокращающаяся); особенности регионального развития и управления; невозможность кардинального повышения качества товара; невозможность использования гибкой ценовой политики; кризисная или депрессивная ситуация в экономике; высокая инфляция; текучесть кадров; ненадежность банковской системы; нестабильные партнерские отношения; отсутствие постоянного источника сырья; нет возможности заимствования денежных средств.

Существуют также матрицы, составление которых помогает предприятию в определении своей позиции во внешней среде. К ним относят:

- матрицу «относительной доли рынка – роста объема продаж» (Бостонской консультативной группы);
- матрица «привлекательности отрасли – конкурентоспособности товара»,
- матрица ключевых факторов успеха;
- определения конкурентоспособности товара, подразделения, предприятия;
- составление однофакторных и многофакторных карт конкурентоспособности товара.

Методические указания по их разработке подробно представлены в исследованиях А.П. Дуровича (11), Хруцкого В.Е. (12), Яшевой Г.А. (13). Еще одним подходом к анализу внешней среды предприятий является составление сценариев-описаний будущих обстоятельств (метод предложен Б.Карлоффом) (14, с.138-139). Этот анализ, на наш взгляд, в большей степени пригоден для отраслевых министерств или концернов, а не для конкретных предприятий.



Интересным подходом к изучению внешней среды предприятий является методика, согласно которой предлагается 4 этапа такой деятельности (10):

- 1) выбор товара или услуги. Таким образом, определяется товарная ниша. Анализ предполагает изучение динамики объема продаж, удовлетворенности покупателей, емкости рынка и возможности вытеснения товара;
- 2) оценка действий конкурентов – определяются возможности конкурентов для занятия этой ниши. Предлагается изучение работы аналогичных предприятий, их технологии, качества товара, уровня затрат, системы снабжения и сбыта;
- 3) анализ схемы предпринимательства – на этом этапе определяются требуемые ресурсы и возможности их получения на рынках. Изучается технология производства, возможности обеспечения сырьем и материалами, оборудованием, кадрами, помещениями, услугами и капиталом;
- 4) анализ общего окружения организации – определяется значимость для организации внешних факторов косвенного воздействия, выявляются тенденции их изменений в перспективе.

Данные предлагается собирать методом создания экспертных групп и получения экспертных оценок.

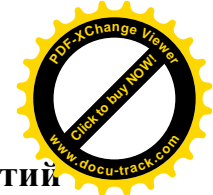
Первый шаг по анализу внешней среды – сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в окружении организации. В зарубежной практике в зависимости от специфики и размеров компании эта функция реализуется:

- отдельными сотрудниками;
- внешними консультантами;
- отдельными подразделениями.

Следует отметить, что в силу масштабов объекта внешний анализ – наиболее трудоемкий этап стратегического анализа. Поэтому для его проведения целесообразно использование инструментов, позволяющих систематизировать получаемые результаты. К таким инструментам относится PEST- анализ (Policy – политика, Economy – экономика, Society – общество, Technology – технология). С его помощью исследуются и прогнозируются тенденции политических, социокультурных и технологических составляющих внешней среды организации. Цель PEST- анализа заключается не только в составлении перечня факторов, но и в использовании схемы для выявления

изменения или тенденций развития факторов внешней среды и учета происходящих перемен при разработке стратегии организации.

Комплексный анализ факторов внешней среды косвенного воздействия белорусскими предприятиями практически не проводится.



5.5. Современные тенденции развития внешней среды предприятий Беларуси

Как показывает анализ состояния промышленных предприятий Республики Беларусь, значительная часть их проблем вызвана не столько нерациональной практикой хозяйствования, сколько агрессивной и непредсказуемой внешней средой. Вместе с тем, часть предприятий имеют лишь обобщенное и недостоверное представление о динамике и основных факторах внешней среды. Этому обстоятельству есть объективное объяснение - в условиях огосударствленной экономики, характеризующейся стабильной и полностью определенной внешней средой (по отношению к предприятию), необходимости ее изучать не было. Переход к рыночным отношениям, трансформационные процессы на микро- и макро-уровнях национальной экономики сопровождаются, во-первых, изменениями внешней среды (она становится сложной, непредсказуемой и изменчивой); во-вторых, усилением ее давления на организации; в третьих, ограниченным объемом знаний и информации у субъектов хозяйствования о ее основных трендах.

В этих условиях предприятия начинают осознавать важность и необходимость изучения внешней среды. Но навыков проведения такой работы, соответствующих специалистов, методик анализа не достаточно (т.к. ранее этот вид деятельности был не востребован). Поэтому и перед отечественной наукой, и перед практикой стоит задача разработки и дальнейшего развития методического инструментария анализа внешней среды и организационной постановки этой функции на предприятиях.

Проиллюстрируем методику анализа внешней среды предприятий на примере легкой промышленности Республики Беларусь. Общая характеристика деятельности предприятий легкой промышленности представлена в таблице 5.5. Статистические данные позволяют сделать вывод о неоднозначном развитии отрасли.

Число предприятий в отрасли возросло в 1,5 раза, численность занятых на них сократилась вдвое (с 276 тыс. человек в 1985 г. до 133 тыс. человек в 2004 г.). Несмотря на рост объемов производства продукции в фактических ценах, в реальном исчислении (т.е. с учетом уровня инфляции) объемы производства продукции легкой промышленности значительно сократились. Более точное представление о производстве важнейших товаров легкой промышленности дают данные таблицы 5.6. Так, производство тканей сократилось на 43%, трикотажных изделий – втрое, чулочно-носочных изделий – более чем в 2 раза, обуви – почти в 4 раза.

Значительно сократились размеры прибыли предприятий легкой промышленности – с учетом индекса цен производителей промышленной продукции размер прибыли в 2003 г. составил 59,9% к уровню 1995 г. Рентабельность реализованной продукции также значительно снизилась – в 2004 г. ее уровень составил 5,4%.

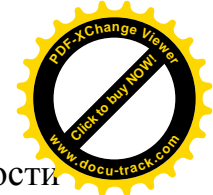
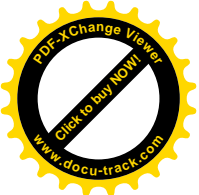


Таблица 5.5 - Основные показатели работы легкой промышленности Беларуси, 1985-2004 гг.

	1985	1990	1995	2000	2004
Число предприятий	298	316	415	465	425
Объем продукции (в фактически действовавших ценах), млрд. руб.	6,4	7,2	10455	8831)	2642
Индексы производства продукции (в сопоставимых ценах), в процентах к предыдущему году	104,4	100,3	65,9	105,1	111,0
Среднегодовая численность промышленно-производственного персонала, тыс. человек	276	265	184	163	133
в том числе рабочих	239	234	158	138	111
Прибыль от реализации продукции (в фактически действовавших ценах), млрд. руб.	0,8	1,5	888	85 ¹⁾	96
Рентабельность реализованной продукции, процентов	17,7	24,6	11,7	14,3	5,4
Снижение (-), повышение затрат на тысячу рублей продукции (в фактически действовавших ценах), в процентах к предыдущему году	-0,3	-1,0	22,0	4,7	-1,0
ИПЦ	-	-	344,0	207,5	114,4

¹⁾С учетом деноминации (уменьшение в 1000 раз).

Ист.:5

Экономическое окружение может быть охарактеризовано по динамике следующих явлений: совокупный платежеспособный спрос в экономике в разрезе его составляющих, уровень безработицы, инфляции, динамика структурных реформ, фаза экономического цикла.

Совокупный платежеспособный спрос в экономике формируется из платежеспособного спроса населения, предприятий и государства (табл. 5.7).

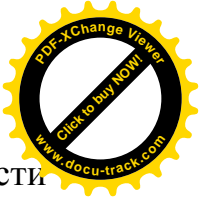
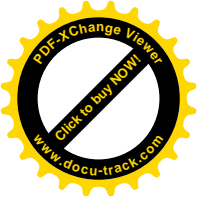


Таблица 5.6 - Производство важнейших товаров легкой промышленности Беларуси, 1985-2004 гг.

	1985	1990	1995	2000	2004
1	2	3	4	5	6
Ткани всех видов, млн. м ²	451	511	233	287	303
Трикотажные изделия, млн. шт.	137	169	39	59	39
Чулочно-носочные изделия, млн. пар	164	175	55	101	80
Хромовые кожтовары, млн. дм ²	697	887	472	299	218
Обувь, млн. пар	44,2	46,8	13,0	15,4	10,7
Ковры и ковровые изделия, млн. м ²	18,5	20,7	4,2	8,7	7,9
Товары детского ассортимента					
Пальто и полупальто, тыс. шт.	1141	1348	289	146	82
Меховые пальто из искусственного меха, тыс. шт.	588	895	215	105	19
Костюмы, тыс. шт.	1286	1688	168	72	75
Куртки, тыс. шт.	903	1207	1233	547	243
Платья, тыс. шт.	5693	6358	292	284	87
Верхние сорочки, тыс. шт.	3574	3749	1745	631	256
Чулочно-носочные изделия, млн. пар	44,8	51,3	10,8	23,6	21,2
Детская обувь, млн. пар	17,2	19,5	3,1	4,5	2,2

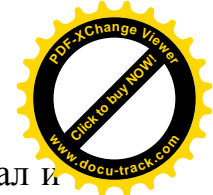
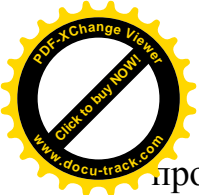
Ист.: 5

Таблица 5.7 - Динамика совокупного платежеспособного спроса в Беларуси, 2000-2004 г.г. в разрезе составляющих

В % к уровню 2000г.	2000	2001	2002	2003	2004
Платежеспособный спрос населения	100	136,0	155,5	171,2	194,9
Платежеспособный спрос субъектов	100	78,0	77,4	86,6	65,9
Платежеспособный спрос государства	100	123,6	137,8	155,4	245,4

Рассчитано по данным (5).

Как свидетельствуют расчеты, совокупный платежеспособный спрос населения расширился. Эта позитивная тенденция свидетельствует о потенциально растущем рынке для товаров легкой промышленности. Вместе с тем, со стороны субъектов хозяйствования произошло значительное сокращение совокупного платежеспособного спроса. Об этом свидетельствует динамика прибыли в народном хозяйстве с учетом индекса цен производителей



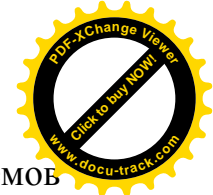
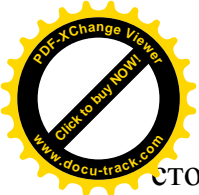
промышленной продукции, динамика объема инвестиций в основной капитал и доля убыточных организаций.

Данные свидетельствуют о значительном расширении платежеспособного спроса государства. Из трех составляющих совокупного спроса в национальной экономике именно эта составляющая возросла в наибольшей степени – она составила почти 250% к уровню 2000 г. с учетом индекса потребительских цен, в то время как доходы населения составили 194,9% к уровню 2000 г., а организаций – только 65,9% (по прибыли и инвестициям). Это говорит о том, что экономический рост в Беларуси произошел на прежней основе – без коренного перевооружения, модернизации производства, без принципиального изменения структуры занятости и форм хозяйствования.

Неэффективные пропорции в структуре белорусской экономики сохраняются. Это находит выражение в следующем:

- преобладание отраслей материального производства над сферой нематериального производства и услуг – в нашей экономике материальное производство составляет 69,1%, нематериальное производство – 30,9%, в индустриальных странах соотношение обратное;
- преобладание государственных предприятий – официально на государственных предприятиях в Беларуси трудятся 57,2% от общей численности занятых в экономике, однако к частным предприятиям неоправданно отнесены АО с долей государства в уставном капитале свыше 51%. И все же это очень много, в индустриальных странах на госпредприятиях занято около 15% (в разных странах в разное время эта цифра менялась);
- преобладание крупных предприятий – средний размер предприятия по численности занятых в Беларуси – 750-850 чел., в индустриальных странах – 80-90. Около 30% предприятий в РБ имеют численность занятых свыше 1 тыс. чел.

Кроме того, административно доводимые до предприятий показатели роста объема выпущенной продукции делают невозможным структурные и ассортиментные сдвиги, обновление выпускаемой продукции, что снижает ее конкурентоспособность по качественным и потребительским свойствам. Значительная доля устаревшего оборудования и необходимость постоянно повышать заработную плату способствуют росту затрат на производство продукции (то есть увеличивают себестоимость выпускаемой продукции). Это обуславливает неконкурентоспособность продукции по ценовому фактору. В итоге растут запасы готовой продукции на предприятиях, а предприятия лишаются оборотных средств. Доля убыточных предприятий остается значительной. На многих предприятиях заработная плата намного ниже не только отраслевых значений, но и бюджета прожиточного минимума. Это свидетельствует не только о неэффективности сложившейся структуры занятости, но и об отсутствии реального спроса на труд со стороны данных предприятий, однако официальная статистика этого не отражает. С другой



стороны, принятие решений по поверхностной статистике роста объемов производства и заработной платы (без учета их реального экономического содержания) приводит к накапливанию противоречий внутри предприятий и растягиванию негативных социальных последствий во времени. Например, обследование 84 предприятий легкой промышленности Республики Беларусь показало, что в 2003г. у 46 предприятий объем производства был выше 100%, причем только у 18 из них – выше 105%; 35 предприятий убыточны (41,6%); у 79 предприятий запасы готовой продукции выше нормативного значения, причем у 36 предприятий они выше 150% среднемесячного объема выпуска (3, стр.58).

Основными последствиями такой политики макроэкономической стабилизации являются:

на микроуровне:

- сохранение избыточной численности занятых работников на предприятиях, что сопряжено со снижением заработной платы всего персонала;
- рост запасов готовой продукции на складах и выплата заработной платы без соответствующего товарного покрытия;
- уменьшение прибыли предприятий.

на рынке труда:

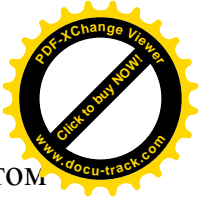
- маргинализация официально зарегистрированных безработных;
- рост теневой занятости;
- рост скрытой безработицы;
- усиление региональных различий в состоянии рынка труда (в зависимости от состояния функционирующих в них предприятий и уровня развития частного предпринимательства).

на макро-уровне:

- сужение инвестиционной базы, что сокращает совокупный спрос на труд в экономике;
- сокращение налогооблагаемой базы;
- увеличение в кредитных портфелях банков краткосрочных кредитов под выплату заработной платы и пополнение оборотных средств, в том числе просроченных и невозвратных;
- инновационная пассивность.

Сравнение уровня использования производственных мощностей предприятий (по 25 отдельным видам продукции), численности занятых и инвестиций в основной капитал позволяет сделать вывод, что при значительном сокращении загрузки производственных мощностей и инвестиций в основной капитал численность занятых в экономике сократилась в меньшей степени. После 1995 г. происходит увеличение загрузки производственных мощностей –

но без достаточных инвестиций в основной капитал, что свидетельствует о низком обновлении основных производственных фондов и, соответственно,



реанимации устаревших рабочих мест. Численность занятых при этом продолжает сокращаться, но уже не в таком масштабе, как это произошло в 1991-1995 г.г.

Таблица 5.8 – Динамика загрузки производственных мощностей, численности занятых в Беларуси

	1990	1995	2000	2003	2004
Средний уровень загрузки производственных мощностей, %	95,7	39,02	58,75	59,3	58,4
Численность занятых, в % к 1990 г.	100	85,6	85,7	84,2	84,0
Инвестиции в основной капитал, в % к 1990 г.	100	39	52	66	80

Составлено по данным (5).

Анализ инвестиционного климата в стране как важной составляющей внешней среды можно оценить по следующим направлениям: процентные ставки по кредитам и депозитам, налоги, что определяет экономическую целесообразность инвестирования; доходы населения, прибыль субъектов хозяйствования, объем сбережений в народном хозяйстве - определяют экономическую возможность инвестирования; система гарантий вложений, сбережений, правовой защиты кредиторов, инвесторов - определяют уровень риска инвестирования и привлекательность страны для иностранных инвестиций.

В белорусской экономике преобладают краткосрочные кредиты под выплату заработной платы и пополнение оборотных средств, в то время как доля кредитов под модернизацию производства, техническое перевооружение и реконструкцию незначительна. Все это определяет недостаточную динамику позитивных сдвигов в структуре народного хозяйства, консервацию неэффективных форм хозяйствования на государственных субсидируемых производствах.

По международным оценкам, рейтинг Беларуси по привлекательности инвестирования невысок, что во многом объясняет уменьшение притока иностранных инвестиций в Беларусь. По данным Министерства статистики и анализа Республики Беларусь, объем иностранных инвестиций в экономику Беларуси в 2004 г. увеличился на 16% по сравнению с 2003 г. и составил 1,517 млрд. долл. (15, с.20). В них прямые инвестиции составили 859,2 млн. долларов, портфельные - 0,391 млн. долл. (и снизились на 38,6%). В 2003 г. приток прямых иностранных инвестиций в экономику Беларуси, России, Украины и стран, присоединившихся к ЕС, составил 21 млрд. долларов, где доля Беларуси составила 0,8% (для сравнения - Литва получила 0,9%, Латвия - 1,7% , Эстония - 4,2%, Чехия - 12,4%) (15, с.20).

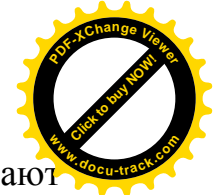


Принятая в Республике Беларусь налоговая система включает около 25 видов налогов, налоговых сборов и отчислений в бюджетные и внебюджетные фонды. Налоговая нагрузка на субъекты хозяйствования в Беларуси намного выше по сравнению с другими транзитивными экономиками (напр., Россия), что обуславливает рост теневого сектора в экономике. По расчетам специалистов НИЭИ Минэкономики РБ, размер теневой экономики, включаемой в официальный ВВП в Беларуси, составляет 10,3% (для сравнения: в России – 19,2%, в Чехии – 5%). Вместе с тем, специалисты Всемирного банка оценили объем серой экономики в валовом национальном доходе Беларуси в 48,1% (или 7,6 млрд. долл.). Из переходных экономик только Украина имеет больший размер теневой экономики – 52,2% валового национального дохода. В странах с развитыми институтами демократии доля теневой экономики гораздо ниже. В странах ОЭСР – 18% ВВП, в развивающихся – до 41%. Корни теневой экономики – высокие налоги, в том числе на зарплату, зарегулированная деловая среда и наделение чиновников полномочиями распоряжаться большей частью национальной экономики. Для сравнения, в Латвии размер теневой экономики оценен в 39,9% ВВП, Литве – 30,9%, Польше – 27,6%, России – 46,1%, Казахстане – 43,2%, Украине – 52,2%, США – 8,8%, Британии – 12,6%, Швеции – 19,1%, Китае – 13,1% (по данным Doing Business-2005, Всемирный банк, 2004).

Анализ состояния и динамики белорусского рынка труда позволяет сделать два важных вывода о направлениях его влияния на предприятия:

- 1) предприятия содержат огромный балласт избыточной численности работников, которых необходимо высвободить. Но институциональная среда не позволяет предприятиям провести высвобождение персонала по экономическим критериям;
- 2) нарастает профессионально-квалифицированный дисбаланс на рынке труда. Проявляется это в усиливающейся нехватке квалифицированных специалистов новых, но востребованных специальностей (менеджеры по финансам, персоналу, организационному развитию, производству, маркетингу, мерчендайзеры) и квалифицированных рабочих высоких разрядов с высоким уровнем организационной и внутренней культуры.

Кроме того, финансовые трудности и содержание избыточной численности работников не позволяют предприятиям привлечь и удержать таких специалистов с помощью высокой заработной платы (они просто не имеют экономической возможности платить им заработную плату, соответствующую уровню специалиста). В итоге предприятия окажутся в «кадровой ловушке» – когда мало специалистов, с помощью которых можно эффективно развиваться, и нет денег, чтобы их привлечь.

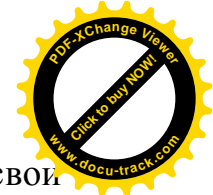


Значительное влияние на деятельность предприятий оказывают социально-демографические факторы, для которых характерны следующие тенденции:

- естественная убыль населения Республики Беларусь, особенно сельского. Численность населения Беларуси уменьшается в среднем на 0,3-0,5% в год и в настоящее время составляет 9849,1 тыс. чел. (5);
- старение населения республики. Как свидетельствуют данные Статистического ежегодника Республики Беларусь, происходит снижение доли лиц младше трудоспособного возраста и увеличение доли лиц старше трудоспособного возраста. Это обуславливает увеличение нагрузки на трудоспособное население именно за счет роста пенсионеров и ставит вопрос о демографической безопасности нашей страны. Например, в мировой практике установлен критический уровень суммарного коэффициента рождаемости (плодовитости населения) в пределах 2,14-2,15, а в Беларуси он составляет в 2002г. 1,2 (что говорит об отсутствии простого замещения поколений);
- ухудшение семейной структуры - число браков на 1000 чел. населения снизилось, а число разводов практически остается неизменным. Например, если в 1990г. число браков на 1 тыс. населения составляло 9,7, а число разводов – 3,2, то в 2003г. эти цифры составили 7,1 и 3,2 соответственно. Все это приводит к нарушению функций семьи, росту неполных семей - т.е. снижает социальную устойчивость общества и объясняет сверхзанятость среди отдельных социально-демографических групп населения (матерей-одиночек, подростков, пенсионеров);
- снижение ожидаемой продолжительности жизни при рождении – как свидетельствуют статистические данные, ожидаемая продолжительность жизни при рождении в Беларуси составила в 2003г. 68,5 лет (для сравнения: в США – 76,7 лет, в Швеции – 78,5 лет);
- ухудшение социального обеспечения пенсионеров, учащихся, что способствует их сверхзанятости.

В условиях глобализации мирового хозяйства усиливается влияние международного окружения на деятельность белорусских предприятий легкой промышленности. Наиболее значительными факторами в этом направлении являются:

- ценовая конкуренция со стороны зарубежных производителей. Например, с 01.01.2005г. китайские экспортеры в ЕС снизили цены на ряд своих товаров на 23-96%, что повлекло рост их продаж (например, по блузкам женским – на 250%, по трикотажным и вязаным свитерам – на 620%) и, соответственно, потерю рынков для белорусских производителей;
- усиление неценовых факторов конкуренции, среди которых на современном этапе ведущим является «война брендов»;
- формирование новых видов организационных структур управления, которые либо расширяют присутствие зарубежного производителя на



нашем внутреннем рынке, либо помогают активно продвигать свои товары и формируют их дополнительные конкурентные преимущества.

К первой форме модификации организационных структур управления можно отнести создание совместных предприятий, которые фактически работают на привозных материалах, лекалах и отгружают свою продукцию на экспорт (т.е. по сути, это завуалированный способ использования отечественной качественной, но сравнительно недорогой рабочей силы), либо выполнение давальческих заказов.

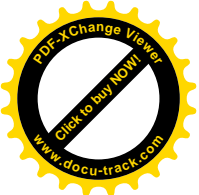
Ко второму направлению модификации организационных структур управления относится создание отраслевых или региональных кластеров. Например, итальянские производители легкой промышленности работают именно в отраслевых кластерах. Это означает, что на небольшой территории, близко друг от друга, расположены производители сырья и всех комплектующих (например, фурнитуры, кружев, полотна), дизайнерская школа для выпуска определенной продукции. Они взаимосвязаны друг с другом и осуществляют поставки по более дешевым ценам, чем это была бы закупка у других поставщиков. К созданию таких кластеров приступили китайские производители. Причем они широко приглашают на контрактной основе зарубежных специалистов для разработки брэндов, формирования профессиональных дизайнерских студий и пр.

Современный производитель в легкой промышленности в настоящее время – это головной офис с огромным количеством контрактов и с маленькими (25-100 чел.) фабриками в различных странах – Испании, Португалии, Северной Африке и т.д.

С этой точки зрения, отечественные предприятия легкой промышленности значительно крупнее. Это создает дополнительные трудности в конкурентной борьбе – у нас значительно выше издержки, связанные с содержанием крупной инфраструктуры и большими накладными расходами. Это, соответственно, увеличивает себестоимость продукции. Значительно выше на наших предприятиях затраты на оплату труда (по сравнению, например, с китайскими производителями). Поэтому наше традиционное конкурентное преимущество – квалифицированная, но дешевая рабочая сила – практически утрачено. Например, заработная плата у китайской швеи в 3-4 раза ниже, а рабочий день – дольше, продолжительность отпуска – меньше.

Поэтому по таким двум важным составляющим, как материальные затраты и трудовые затраты, мы должны создавать себе конкурентные преимущества в ближайшее время. Наши видимые направления конкурентных преимуществ – это качество товаров, узнаваемость брэндов, дизайн, развитие системы продаж.

Вступление в ВТО, а также расширение Евросоюза приведут к беспрепятственному доступу основных конкурентов белорусских производителей товаров легкой промышленности на российский рынок. В этих условиях проблемы выделения и наращивания конкурентных преимуществ отечественных производителей только усилятся.



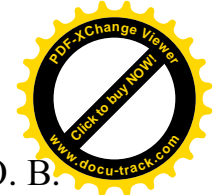
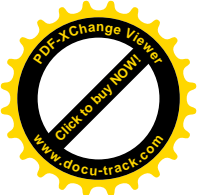
Таким образом, проведенные исследования позволяют сделать вывод, что в настоящее время в Беларуси сложилась достаточно сложная внешняя среда для предприятий, что выдвигает на первый план задачи адаптации организаций и эффективного развития в ней.

Вопросы для обсуждения и контроля знаний

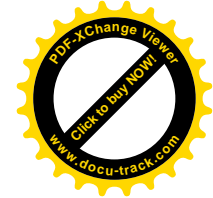
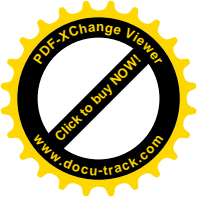
1. Какие факторы обусловили необходимость учета внешней среды в деятельности организации?
2. Что такое внешняя среда организации? Чем она характеризуется?
3. Охарактеризуйте структуру внешней среды организации, ее основные составляющие.
4. Дайте характеристику методов анализа внешней среды организации. Почему зарубежные методические подходы не в полной мере подходят для отечественной практики?
5. Проведите исследование какой-либо составляющей внешней среды организации самостоятельно. Сделайте выводы.

Литература

1. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; под ред. Л. И. Евенко. – Москва : Дело, 1995. – 704 с.
2. Организация и ее деловая среда / В. Г. Смирнова [и др.]. – Москва : ИНФРА М, 2000. – 192 с.
3. Проблемы адаптации предприятий легкой промышленности к условиям внешней среды / под ред. Е.В. Ванкевич. – Витебск, 2005. – 237 с.
4. Плотницкий, М. И. Экономическая теория. : уч. пособие / М. И. Плотницкий ; под ред. А.Н. Тура. – Минск : Мисанта, 1999. – 452 с.
5. Статистический ежегодник Республики Беларусь. – Минск : Министерство статистики и анализа Республики Беларусь, 2005. – 476с.
6. Санько, Г. Г. Монополия и конкуренция / Г. Г. Санько. – Минск : БГЭУ, 1999. – 395 с.
7. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания : пер.с англ. / Х. Виссема. – Москва : Финпресс, 2000. – 272 с.
8. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент : пер. с англ. / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург, 2000. – 752 с.
9. Герчицова, И.Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчицова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Биржи и банки ЮНИТИ, 1995. – 480 с.



10. Кузнецов, Ю. В. Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов/ Ю. В. Кузнецов, В. И. Подлесных. – Санкт-петербург : ОЛБИС, 1998. – 192 с.
11. Дурович, А.П. Конкурентоспособность товара в системе маркетинга : учебн. пособие / А. П. Дурович. – Минск : БГЭУ, 1993. – 95 с.
12. Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг / В. Е. Хруцкий. – Москва : Финансы и статистика, 1991. – 256 с.
13. Яшева, Г. А. Конкурентоспособность предприятий легкой промышленности и направления ее повышения / Г. А. Яшева, Н. Л. Прокофьева, В. В. Квасникова. – Витебск : УО «ВГТУ», 2003. – 302 с.
14. Карлофф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. – Москва, 1991. – 240 с.
15. Скуратович, К. Особенности отечественного инвестиционного климата / К. Скуратович // Белорусы и рынок. – 2005. - №22. – С.20.



ГЛАВА 6

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

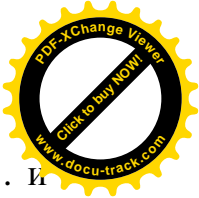
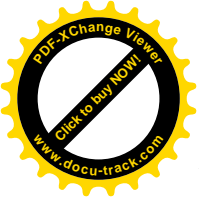
6.1. Сущность и основные концепции социальной ответственности

Концепция социальной ответственности предприятия зародилась в начале XX века.

Первым человеком, который поставил вопрос о социальной ответственности бизнеса, был знаменитый сталелитейный магнат Эндру Карнеги. Он сформулировал два основных положения, на которых основывается понятие социальной ответственности: благотворительность и служение обществу. Первоначальное выражение социальной ответственности сводилось к пожертвованиям крупных компаний на социальные цели (строительство библиотек, основание благотворительных фондов и пр.). Однако в те времена (Великой депрессии и последовавших за ней событий) концепция социальной ответственности бизнеса не нашла широкого признания. Со второй половины XX века управляющими начинает осознаваться мысль о приоритетной важности влияния на деятельность организации не столько внутренних, сколько внешних факторов. Поэтому вопрос о социальной ответственности бизнеса возникает уже в новой трактовке – как необходимость осознания важности социальных целей при принятии деловых решений, что может принести социальные и экономические выгоды не только предприятию, но обществу в целом. Понятие «социальная ответственность бизнеса» первоначально было сформулировано как правило, согласно которому бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта, услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом, вносит значительный вклад в улучшение качества жизни людей.

В современной управленческой литературе выделяют несколько позиций по социальной ответственности бизнеса, которые определены спорами о целях организаций:

- в 1936 г. глава крупнейшей торговой компании «Сирс» (США) Р.Э.Вуд сформулировал идею о том, что предприятия имеют широкие социальные обязательства, которые невозможно выразить математически, но можно считать имеющими первостепенное значение – это учет интересов «многослойной широкой публики» (потребителей, местных общин, держателей акций и работников), на которые оказывает влияние деятельность организации. В данном случае социальная ответственность бизнеса понимается как добровольное решение менеджмента предприятий о помощи в решении социальных вопросов работников, регионов, общества в целом;
- в противовес данному мнению, нобелевский лауреат М.Фридман сформулировал мысль о том, что истинная роль бизнеса состоит в «использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на



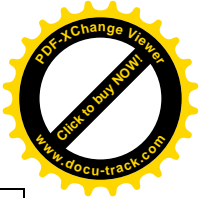
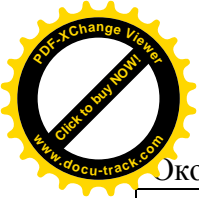
увеличение прибыли при условии, что он придерживается правил игры... и участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману» (1, стр. 143), поэтому единственной социальной ответственностью бизнеса является организация деятельности и получение прибыли в рамках принятого законодательства;

- третья концепция социальной ответственности сформулирована К. Дэвисом в виде «железного закона ответственности» предприятий, согласно которому «в долговременной перспективе те, кто не пользуется властью в таком направлении, каковое общество считает ответственным, эту власть потеряет» (1, стр. 143). Иными словами, поскольку «общество дает возможность фирмам развиваться и использовать как природные, так и человеческие ресурсы, ...существует скрытый договор или соглашение между фирмой и обществом... Если компания не работает ответственно или она не может найти приемлемого соотношения между интересами различных групп стейкхолдеров, общество посредством политического процесса может и, в конечном счете, будет накладывать на бизнес все больше предписаний» (2, стр. 41). Однако, следует отметить, что все три названные концепции социальной ответственности сосуществуют одновременно.

Споры о роли бизнеса в обществе породили многочисленные аргументы за и против социальной ответственности (табл.6.1)

Таблица 6.1 - Основные положения дискуссии о сущности и роли социальной ответственности бизнеса

Аргументы в пользу социальной ответственности 1	Аргументы против социальной ответственности 2
<p>1. Создание благоприятных долгосрочных перспектив для ведения бизнеса – социальные действия предприятия, улучшающие региональное развитие и социально-бытовую обеспеченность граждан, создают благоприятный имидж предприятия в глазах органов власти, населения, потребителей и поставщиков, что в совокупности формирует стабильные долгосрочные перспективы для предприятия в этом регионе</p>	<p>1.Нарушение принципа максимизации прибыли – отвлечение части ресурсов на социальные нужды снижает экономическую эффективность деятельности предприятия. Предприятие будет более ответственным, если сосредоточится на экономической эффективности деятельности, оставив государству решение социальных проблем</p>
<p>2. Наличие средств у предприятия для помощи в решении социальных проблем</p>	<p>2. Расходы на социальную ответственность – они включаются в издержки предприятия и вынуждают его это учитывать в цене. В результате социальная ответственность предприятия выражается либо в повышении цены (что переносится на потребителей), либо в снижении конкурентоспособности</p>



Окончание таблицы 6.1

1	2
3. Перенос акцента с физического капитала и ценовой конкуренции на человеческий капитал и неценовые формы конкуренции	продукции, особенно если предприятие действует на международном рынке (в результате уменьшается сбыт и потери несут и работники предприятия, и государство)
	3.Отсутствие специалистов по решению социальных проблем – на предприятии может не быть специалистов, занимающихся решением вопросов социальной ответственности
	4. Недостаточный уровень отчетности – до тех пор, пока в обществе не разработан порядок учета социальной ответственности предприятия, они не будут совершать действия, за которые не считают себя ответственными
	4. Моральное обязательство вести себя социально ответственно - что выражается в необходимости соблюдения при ведении бизнеса норм морали, законности, экологической безопасности и пр.

Составлено по 1, стр. 144-146.

Соответственно развитию концептуальных основ социальной ответственности, в деятельности предприятий Соединенных Штатов Америки и Западной Европы в XX веке специалисты (4) выделяют три этапа:

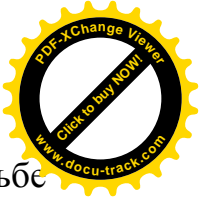
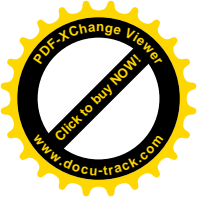
- первый (60-е - середина 70-х гг.) характеризовался расцветом традиционной филантропии или благотворительности. Помощь наиболее незащищенным категориям населения, учреждениям культуры выделялась в виде натуральных или денежных пожертвований на основе личных симпатий руководителя. Деловая и социальная активность были максимально разграничены;
- второй (середина 70-х - начало 80-х гг.) - становление стратегической филантропии, отличается готовностью получить оптимальную прибыль вместо максимальной и нацеленностью на решение социальной проблемы, а не борьбу с ее результатами. Бизнес демонстрирует желание увязать решение социальных проблем со стратегическими целями самой корпорации;
- третий (конец 80-х гг.) - развитие концепции социальных инвестиций. За счет совместной работы коммерческого, некоммерческого и государственного секторов решаются актуальные социально значимые проблемы местных сообществ. Учитываются интересы всех партнеров при главенстве бизнес-выгоды. По словам Р. Хааса, президента и главного управляющего фирмы «Леви Страусс», социальная ответственность – это, кроме долга, еще и «прагматический способ соблюсти собственные интересы, он способствует нашему выживанию, ибо наша репутация остается высокой, а отрасль промышленности – свободной от введения



необязательных регулирующих ограничений. Настанет день, когда каждая компания заплатит за свое безразличие к социальным проблемам» (цит. по 1, стр.146).

Особая актуальность проблемы социальной ответственности бизнеса в странах с переходной экономикой связана с целым рядом причин:

- серьезное давление гражданского общества на власть и на бизнес, что связано с необходимостью реструктуризации большинства отечественных предприятий, смены не только отдельных методов и форм хозяйствования, а всей системы управления предприятием, нацеленной на достижение экономической эффективности и конкурентоспособности отечественного производителя;
- влияние профсоюзов, желающих защитить своих работников в процессе реструктуризации и достичь социальной эффективности;
- глобализация, благодаря которой организация становится более открытой, а значит, она подвержена влиянию внешней среды и должна реагировать на ее запросы. Концепция социальной ответственности исходит из того, что каждое предприятие, каждая корпорация находится в центре всеобъемлющей системы взаимных ожиданий (3). Эти ожидания связывают корпорацию со своими работниками, менеджерами, акционерами, а также с потребителями, поставщиками, муниципальными властями, с населением, которое проживает в том округе, где работает предприятие, и со многими другими социальными и экономическими агентами. На самом деле "круг ожиданий" значительно шире очерченного. Он включает в себя и вузы, направляющие своих выпускников на работу на предприятия, и самих этих выпускников; работников банков, заинтересованных в клиентских операциях данного предприятия; создателей новой техники и разработчиков прогрессивных технологий, сотрудников НИИ и КБ и др. То есть, каждый объект в социально-экономической сфере находится в фокусе множественных ожиданий, причем важно подчеркнуть, что ожидания каждого объекта по отношению к другому носят взаимный, двусторонний характер. Круг этих социально-экономических агентов далеко выходит за пределы традиционного круга "участников" или "стейкхолдеров". Кроме непосредственных реальных объектов, необходимо учитывать ожидания среды и ожидания будущих агентов. Ключевой фигурой внешней среды становится потребитель. В условиях новой экономики, в условиях развития интернет-экономики, сегодняшний потребитель может получить абсолютно любую информацию о предприятии и для него далеко не безразлично, как оно ведет себя по отношению к потребителям, по отношению к поставщикам и по отношению к окружающей среде;
- необходимость изменения роли государства в регулировании экономических процессов, что связано с дерегулированием, произошедшим в 80-е годы практически во всей Европе;



- главным фактором развития и успехом в конкурентной борьбе предприятий и регионов становится человеческий капитал.

Чем выше уровень развития общества, тем более требовательны критерии социальной ответственности бизнеса. Социальная ответственность бизнеса имеет очень серьезные экономические выгоды:

- сокращаются операционные расходы;
- совершенно по-другому рассматривается репутация компании, что непосредственно влияет на увеличение продаж и на позицию на рынке;
- увеличивается производительность труда;
- повышается качество продукции или услуг;
- ослабляется контроль со стороны государственных органов;
- облегчается доступ к инвестициям, т.к. инвесторы рассматривают компанию с точки зрения тройной нижней линии - конкурентоспособность, забота об экологии, социальная ответственность.

Обобщенно, *портрет социально-ответственного предприятия* может быть представлен следующим образом:

- предприятие как юридическое лицо соблюдает законы, нормы общественной жизни;
- предприятие как производитель выпускает безопасные надежные товары, устанавливает справедливые цены, концентрирует свое внимание и усилия на потребителе;
- предприятие как субъект хозяйственной деятельности использует в отношениях со своими деловыми партнерами (поставщиками, сбытовиками, кредиторами, участниками альянсов, лицензиатами и пр.) золотое правило: «поступать с другими так, как ты бы хотел, чтобы поступали с тобой»;
- предприятие как работодатель заботится о материальном положении работников, о недопущении их дискриминации, обеспечивает достойную оплату труда и льготы, предоставляет гарантии занятости и благоприятные условия труда;
- предприятие как субъект управления ресурсами эффективно использует ресурсы и те земельные участки, на которых оно расположено, придерживаясь принципов экологической безопасности и защиты окружающей среды;
- предприятие как объект инвестирования защищает интересы инвесторов и дает правдивую информацию о своем положении;
- предприятие как конкурент не участвует в нечестной конкуренции и необоснованном ограничении конкуренции;
- предприятие как участник социального развития стимулирует и поддерживает инновации, признает ответственность за воздействие на качество жизни окружающих, вносит вклад в развитие и благополучие региона, в котором оно расположено (2, стр. 49; 3).



6.2. Направления социальной ответственности организации

Обобщение зарубежного опыта соблюдения принципов социальной ответственности в процессе реструктуризации предприятий выявило следующие основные направления их реализации:

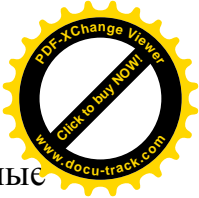
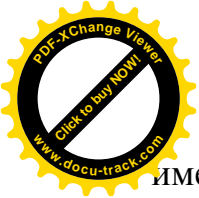
1. Соблюдение принципов социально ответственного реструктурирования предприятия перед работниками;
2. Обеспечение экономической эффективности предприятия как основа его социальной ответственности, включая дифференцированный отраслевой подход;
3. Социальная ответственность предприятия в региональном развитии.

6.2.1 Социальная ответственность организации перед работниками

Реализация социальной ответственности реструктурируемого предприятия перед работниками выражается в следующем: - предоставление материальной, социальной и психологической, информационной помощи высвобождаемым работникам; - предоставление услуг по трудоустройству или в поиске альтернативных рабочих мест в соответствии с квалификацией высвобождаемых работников, использование практики перевода в другие подразделения (филиалы) предприятия, обращение к деловым партнерам с просьбой о трудоустройстве высвобождаемых работников на временной или постоянной основе; - содействие в профессиональной переподготовке для дальнейшего трудоустройства; - помощь в развитии собственного дела; - использование естественных способов сокращения численности занятых на предприятии (прекращение дополнительного найма, выход на пенсию, естественная текучесть, выборочные увольнения за нарушение трудовой дисциплины и пр.).

Одним из самых важных и вместе с тем проблемных направлений реализации социальной ответственности предприятия в процессе реструктуризации является оказание помощи высвобождаемым в процессе реструктуризации работникам, а также мероприятия по предотвращению снижения доходов работников и роста безработицы и бедности. Как правило, большинство планов реструктуризации сопряжены с необходимостью сокращения персонала предприятия. Мировая практика социально-ответственного подхода к высвобождению работников предлагает следующие подходы в решении проблемы сокращения численности персонала:

1. **Использование гибких режимов рабочего времени.** Так, на предприятиях «БМВ» с 1993г. введена «гибкая система труда». Первоначально более короткая (35-часовая) рабочая неделя в экспериментальном порядке была введена на заводе БМВ в г. Регесбурге (в 1990г.) для повышения конкурентоспособности своей продукции без увольнений работников. В результате производительность труда возросла на 24-30%. Сейчас в компании



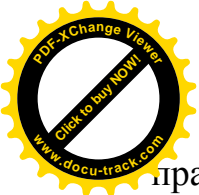
имеется 200 различных режимов гибкого времени, охватывающих сборочные цеха и управленческих работников. В Регесбурге 5 тыс. работников работали в двухсменном режиме по 9 часов в день и в среднем по 4 дня в неделю. Оборудование же действовало 6 дней в неделю, в результате чего производительность возросла, а удельные затраты снизились, использование машинного парка улучшилось на 24-30% по сравнению с системой двух традиционных 8-ми часовых смен. Гибкая система труда позволяет учесть загрузку персонала в зависимости от сезонности спроса на товар, желаний работников. С 1994г. более 2 тыс. работников воспользовались практикой деления четырех норм выработки на 5 работников. Кроме того, существуют специальные договора, по которым сотрудник может работать неполное время в течение оговоренного периода, затем вернуться к обычному режиму; либо работать неполное время летом. С согласия бригадира работник может взять отпуск до 6 месяцев, продолжая получать свою нормальную заработную плату. Эту заработную плату затем вычитают из праздничных или рождественских выплат, либо удерживают периодически из нормального заработка в течение последующих 2-3 лет. По мнению П. Гесснера (ответственного за политику рабочего времени в «БМВ АГ»), программа гибкого режима рабочего времени помогла снизить реальную почасовую ставку заработной платы, повысить конкурентоспособность компании и сохранить рабочие места (5). Такой же практики придерживается один из крупнейших банков Франции «Креди Лионе» (со штатом персонала 35 тыс. чел.). Программа сокращения предусматривает сокращение нормальной рабочей недели для 7 тыс. служащих с 39 до 33 часов при четырехдневной рабочей неделе. Это позволило сохранить 1,1 тыс. рабочих мест из 5 тыс., запланированных под сокращение (2, стр.123).

2. Развитие системы переподготовки и повышения квалификации.

Например, фирма «Леви Страусс» (крупнейший в мире производитель одежды, имеющий 140 предприятий с численностью занятых около 44 тыс.чел.), в начале 80-х годов из-за снижения сбыта вынуждена была уволить 5 тыс.чел. Фирма помогла уволенным пройти курсы переобучения и устроиться на новую работу, расширила для них медицинские льготы и поработала с рядом организаций местного сообщества с целью консультации и оказания поддержки бывшим сотрудникам фирмы (1, стр.145).

3. Перемещения.

Компания «Мерлин Герин» (производство электрического оборудования, Франция) определила 1000 рабочих мест, которые необходимо устранить из-за внедрения новых технологий и морального износа. На предприятии был разработан план «1000=1000», который включал детальный перечень существующих квалифицированных рабочих мест, определение требуемых специальностей, которые отвечали бы перспективным потребностям производства, обширную переподготовку кадров и изменение профессий около 1500 работников (общей стоимостью в 100 млн. французских франков). Реализация плана позволила сократить 1000 старых рабочих мест и перераспределить работников, чьи места были ликвидированы, на новые рабочие места. План был разработан отделом кадров в сотрудничестве с

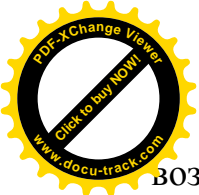


правительственными агентствами, местными органами власти и представителями рабочего коллектива (2, стр.100). Сокращение без увольнений провела компания «Хьюлетт Паккард» на одном из своих заводов – часть работников из 400 ликвидируемых рабочих мест была переведена на другие заводы компании, другим фирма помогла найти новую работу в этой же местности, а остальные были досрочно отправлены на пенсию или уволились по собственному желанию с получением пособия (2, стр. 148);

4. **Создание новых рабочих мест.** Корпорация «Сент-Гобейн» (Франция) в период своего первого реструктурирования (1979г.) начала программу по созданию рабочих мест для уволенных работников, которая затем трансформировалась в содействие экономическому развитию территорий, окружающих все их производственные участки во Франции, учредив для этого специальную структуру – «Сент-Гобейн Девелопмент». В ее задачи входит выдача долгосрочных займов по низкой процентной ставке с отсрочкой платежа, техническое посредничество и управленческое консультирование создаваемым малым предприятиям. Это помогло создать 16 тыс. новых рабочих мест (2, стр. 123).

5. **Оказание поддержки работникам в организации собственного дела.** В 1985 г. компания «Шелл», Нидерланды, основала отдел малого бизнеса. Миссия отдела состояла в передаче собственных ноу-хау и стимулировании создания новых предприятий за пределами компании «Шелл» в целях формирования новых рабочих мест. Поддержка предпринимателей включала содействие в мероприятиях по рыночным исследованиям, заключению долгосрочных (стратегических) контактов, предоставление возможности продолжать работать в компании «Шелл» в период подготовки к запуску собственного бизнеса, обеспечение доступа к первоначальному капиталу в размере до 125 тыс. долл. США. Более 90% малых предприятий, созданных при поддержке отдела, все еще функционируют по прошествии 5 лет (показатель намного выше процента естественного выживания на рынке в Европе, который составляет 50%). «Шелл» расширила подобную деятельность за пределы собственных работников и в сотрудничестве с банком организовала Фонд новых предприятий для оказания услуг по бизнес-консультированию в области организации и становления малых производственных компаний, в результате за 10 лет работы создано 150 малых предприятий и более 1000 рабочих мест (2, стр.112).

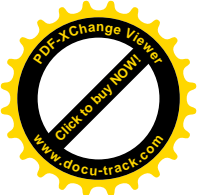
6. **Плавное ограничение общей численности занятых на предприятии.** Эта форма сокращения численности персонала наиболее широко используется в японском менеджменте как первый уровень регулирования занятости. Японские компании при регулировании занятости полагаются на «терпеливую последовательность», которая нашла выражение в постепенном сокращении численности занятых: увольнение работников, достигших пенсионного возраста, сокращение сверхурочных работ, сокращение премий и денежных вознаграждений (что увеличивает увольнения по собственному желанию), устранение неполной занятости, прекращение дополнительного найма, отказ от



возобновления контрактов – все это в совокупности постепенно приведет к снижению численности занятых на предприятии без кардинальных мер высвобождения.

Кроме того, ряд социально-ответственных предприятий демонстрируют разработку *комплексных долгосрочных социально-экономических планов*. Например, компания «*Леви Страусс*» в 1998 г. объявила о предстоящем закрытии 11 предприятий в США. «Компания объявила о выплате увольняемым работникам 200 млн. долл. и о формировании фонда «Леви Страус» в размере 8 млн. долл. для передачи тем городам и населенным пунктам, в которых произойдет закрытие заводов. В общей сложности было уволено 6400 работников. Размер и порядок выплаты выходного пособия обсуждались с двумя профсоюзами и включали следующие пункты:

- уведомление за 8 месяцев, с получением в течение этого времени обычной заработной платы;
- предоставление уволенным работникам услуг по дальнейшему трудоустройству в течение 6 месяцев, что включало определение потребности в переквалификации, профессиональной подготовке, оценку уровня квалификации, проведение ярмарок вакансий;
- выходное пособие в размере трехнедельного заработка за каждый год стажа в данной компании;
- продолжение оплаты медицинских услуг в течение 18 месяцев после увольнения;
- премия в размере 500 долларов за найденное новое рабочее место;
- пособие в размере до 6000 долларов для оплаты расходов, связанных с переездом к новому месту работы, учебой и переподготовкой, открытием собственного малого предприятия;
- досрочный выход на пенсию работников в возрасте до 50 лет, проработавших в компании 15 лет;
- план «Всемирный успех» - работники, уволенные в связи с сокращением штатов, получают причитающуюся им часть прибылей за 2002г., если компания добьется поставленных целей;
- правительственные программы помощи безработным – компания поможет уволенным работникам получить государственные пособия (продленное пособие по безработице, пособие на профессиональное обучение и переподготовку, пособие в связи с поиском рабочего места и на переезд к новому месту работы);
- продолжение финансирования и предоставления грантов местным некоммерческим организациям в течение трех лет;
- посещение высшими руководящими работниками компании каждого предприятия для встреч с работниками и информирования их о причинах увольнений и о мерах, предпринимаемых для минимизации их негативных последствий» (2, стр. 147).



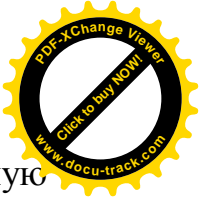
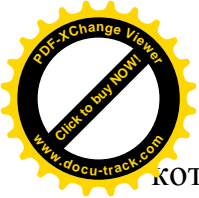
Социальная ответственность в понимании фирмы «Ай Би Эм» включает следующие направления ее деятельности (1, стр. 148):

1. Программа распределения субсидий для повышения образовательного уровня работников.
2. Программа субсидий для больниц и учреждений культуры.
3. Программа перевода на работу в учреждения социального обслуживания – предприятие помогает некоммерческим организациям и поддерживает участие своих работников в жизни местного сообщества, предоставляя им увольнительные для работы в учреждениях социального обслуживания. Почти все такие увольнительные фирма оплачивает полностью;
4. Фонд услуг для местных сообществ, нацеленных на повышение их благосостояния (финансирование отдельных проектов социального обеспечения, медицинского обслуживания, здравоохранения, научной и общественной деятельности, школ, с которыми работники предприятия или их семья имеют устойчивую связь).
5. Программа обучения для инвалидов. Фирма сдает в аренду оборудование и передает в дар необходимые материалы более чем 170 организациям, занимающихся обучением людей, профессия которых не находит спроса и которые не в состоянии самостоятельно оплатить свою переподготовку.

Важно отметить позитивный зарубежный опыт в **организационном решении** проблемы социально-ответственного реструктурирования предприятий: для обеспечения максимальной поддержки работников, попадающих под увольнения, разработки продуманного плана кадровых решений, на предприятиях создаются специальные подразделения. В их задачи входит тщательная организация кадровых процессов на предприятии, информирование сотрудников о планах реструктуризации, индивидуальная работа с высвобождаемыми работниками, их интервьюирование, консультирование, помощь в составлении резюме, обучение технике поиска нового рабочего места или повышении квалификации (переподготовке), связь с другими предприятиями и субъектами рынка труда, мониторинг кадровых процессов и стратегическое кадровое планирование.

6.2.2. Социальная ответственность организации перед регионом

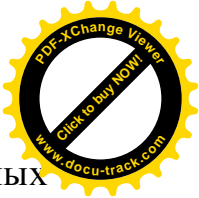
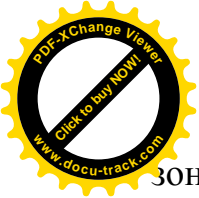
Единого термина, описывающего социальную активность бизнеса на окружающей его территории, в Беларуси пока не появилось. То, что в зарубежной практике обычно называется «corporate community involvement» («корпоративная вовлеченность в дела местного сообщества»), у нас и предлагается рассматривать как «социальная активность бизнеса в местном сообществе». Американский опыт показывает, что инициатором социальной ответственности бизнеса первоначально был вовсе не бизнес, а федеральная власть. В 1977 году Конгресс США принял документ, по которому американским банкам предписывалось делать инвестиции в те территории, на



которых они оперируют. Правительство выделило каждому банку “подшефную территорию” и прикрепило к местному правительственному агентству, наблюдающему за ходом программы “коммунального инвестирования”. В 1999-2000 гг. Фонд “Институт экономики города” (Москва) провел всестороннее исследование участия корпораций в жизни местного сообщества, изучив для этого деятельность 20 компаний, среди которых были собственно российские структуры (Ингосстрах, “ЛУКОЙЛ”, Росбанк, “Русское золото” и др.) и отделения транснациональных корпораций (DHL International, Philip Morris и др.). (4; 9; 10). Исследование Института экономики города показало, что многие российские компании начинают пересматривать свои взгляды и подходы к благотворительности, стремясь повысить эффективность социальной ответственности как для самой компании, так и для общества в целом. Для этого компании начинают использовать стратегический подход и такие формы благотворительности, как волонтерский труд (35%) и корпоративные фонды (20%). В российских корпорациях используются такие формы благотворительности, как пожертвования, связанные с маркетинговыми целями, а также пожертвования на долевых началах (часть вклада вносят сотрудники, часть – сама компания). Возникает необходимость создания специализированных структур и приглашения специалистов для стратегического планирования и разработки целевых благотворительных программ. Происходит своего рода институционализация благотворительности. Постепенно социальная ответственность за развитие территории начинает рассматриваться как составная часть стратегии развития бизнеса. 45% российских компаний рассчитывают через благотворительную деятельность привлечь внимание покупателей, 40% соответственно – увеличить объем продаж. 90% российских компаний заявили, что пытаются таким образом заручиться доверием местных сообществ (4).

Социальная ответственность предприятия в региональном разрезе принципиально не сводима только к благотворительности – она включает активную позицию предприятия в социально-экономическом развитии своего региона, которое достигается в организованном взаимодействии всех заинтересованных партнеров: предприятий региона, местных органов власти, общественных учреждений, коммерческих организаций, др.

Опыт успешного социально-ответственного подхода предприятия к проблеме возрождения территории накоплен как в промышленно развитых странах, так и в странах с переходной экономикой. Так, компания «Филипс» (Италия), потеряв конкурентоспособность в борьбе с европейскими производителями, была вынуждена переместить свое производство светильников из горной деревни Альпиньяно (Италия) в Венгрию. Компания начала подготовку к перемещению за два года до закрытия с тем, чтобы решить вопрос о судьбе более чем 400 увольняемых сотрудников, которые не имели перспективы найти альтернативные рабочие места в этой местности. Решив использовать мощности и земельный участок, на котором было расположено производство, компания превратила участок в преуспевающую промышленную



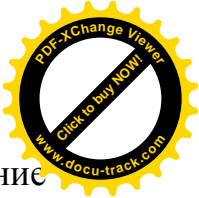
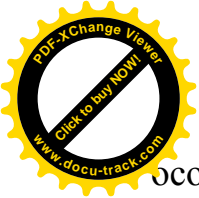
зону. Она предложила денежные фонды, передачу производственных мощностей в аренду с освобождением от арендных платежей на первоначальном этапе, использование ненужной собственности в соответствии с потребностями новых компаний, бесплатное обучение (подготовку) персонала, переходящего из фирмы «Филипс», помощь в переезде на новое место работы, содействие в отношениях с местными чиновниками, помощь по включению в субсидируемые программы и управленческую поддержку при бизнес-планировании. «Филипс» заключила контракт с фирмой, занимающейся индустриальным реструктурированием, и привлекла ее в качестве партнера в восстановлении высвобождаемой производственной территории. На сегодняшний день в Альпиньяно наблюдается рост малых и средних предприятий, а «Филипс» применяет свой опыт возрождения на других производственных участках (2, стр.111).

Представляет интерес зарубежный опыт решения проблем кризисных городов. Остановимся на примере г. Хелмонда в Нидерландах. В начале 70-х годов этот город затронул острый кризис: в традиционных отраслях промышленности занятость резко сократилась (в текстильной промышленности — более чем наполовину, в металлообработке — на треть). Уровень безработицы достиг 27% трудоспособного населения. Была разработана концепция возрождения города и прилегающего района, предусматривающая следующий комплекс мер по их коренному экономическому и социальному преобразованию:

- структурная перестройка экономики города и прилегающего района за счет привлечения новых компаний и реконструкции действующих предприятий;
- привлечение в регион квалифицированных кадров, подготовка и переподготовка местных кадров;
- строительство жилого фонда для привлечения квалифицированных кадров и обновление инфраструктуры.

Целью развития региона Хелмонд стало превращение его в район стабильного “технического прогресса и предпринимательства” вместо “циклического района”, подвергнутого постоянно сменяющимися тенденциями роста и падения. Реализация разработанной программы осуществлялась как за счет национальных ресурсов и возможностей, так и международных.

В 1977 г. город Хелмонд получил от правительства особый статус (“перенаселенный город”), сопровождавшийся значительной финансовой помощью на строительство жилья. За счет этих средств в городе ежегодно строилось до 1000 домов, что позволило привлечь квалифицированные кадры со стороны. В начале 90-х годов закончился срок действия особого статуса города, и в дальнейшем в сфере жилищного строительства он должен полагаться на собственные силы. Одновременно с введением особого статуса городу были предоставлены льготные условия для инвестиций: 25% капиталовложений, как на новое строительство, так и на расширение и реконструкцию действующих предприятий взяло на себя правительство. Благодаря этим мерам было создано 2300 рабочих мест. Введение льгот было



Особенно важно для привлечения иностранного капитала, например, создание комплекса “Вольво”. Размещение комплекса “Вольво” в Голландии было связано с рядом привлекательных моментов для руководства компании, но главное определялось существенными льготами, которые предоставило правительство этой страны. 70% стоимости основных фондов правительство взяло на себя. Однако эту меру правительства можно рассматривать как долгосрочный кредит, так как в соответствии с договоренностью правительству с каждой проданной машины возвращается 600 гульденов, что при среднем выпуске 130 тыс. машин в год составляет около 80 млн. гульденов (40 млн. долларов).

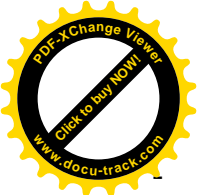
С 1984 г. структурная политика в Хелмонде получила финансовую поддержку Европейского фонда регионального развития Европейского экономического сообщества (ЕЭС). Причем эта помощь предназначалась как для улучшения структуры городского хозяйства, так и для реализации проектов частных компаний. На осуществление этой программы со стороны ЕЭС было выделено 5 млн. гульденов (стимулирование деловой активности в сфере транспорта, охраны природы, электроники, разработки безотходных технологий, туризма и т.д.).

Другим инструментом в рамках поддержки ЕЭС является деятельность Центра бизнеса и инноваций, филиал которого разместился в Хелмонде. В задачи Центра входит обеспечение притока новых капиталов в индустрию и сферу обслуживания, а также подготовка кадров для вновь созданных производств и т.д. Важно также подчеркнуть, что для подготовки и переподготовки кадров значительная финансовая помощь была оказана правительством (через министерство социального обеспечения).

Весь этот комплекс мер оказал серьезное влияние на радикальное изменение ситуации в Хелмонде и регионе. В город были привлечены многочисленные отечественные и иностранные компании, характеризующиеся “пулом”, технологическими новациями, ориентированные на широкое использование НТП и предпринимательство, активно действующие на международном рынке. Численность населения города возросла с 48 до 70 тыс. жителей. Безработица сократилась с 27 до 12%.

Одним из приоритетных направлений социально ответственного подхода к региональному развитию в настоящее время является разработка стратегических планов социально-экономического развития городов и регионов. Интересный и богатый опыт в этой области накоплен специалистами «Леонтьевского центра» (13). Целями разработки стратегий городов являются:

- выработка общего понимания происходящих в экономике изменений и единой позиции по отношению к ним;
- определение направления развития экономики города;
- выяснение в результате обсуждений и обмена информацией наиболее вероятного поведения государственных, общественных и частных организаций, действующих в сфере экономической политики;



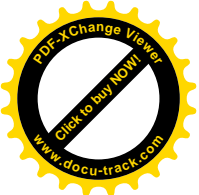
- создание общих рамок для совместной работы по укреплению экономического потенциала жителей города, локальных общин по месту жительства и предприятий;
- содействие субъектам экономической политики в принятии ими конкретных решений, позволяющих повысить экономическую активность в городе.

Наиболее распространенными формулировками целей развития в стратегиях городов являются: повышение уровня занятости (создание рабочих мест, устранение препятствий для вхождения на рынок труда, поддержка незащищенных групп населения); экономическое развитие (повышение общего уровня экономической активности, улучшение функционирования предприятий, укрепление и диверсификация общей структуры экономики, устранение слабых мест в отдельных секторах, улучшение социальных и культурных услуг, повышение способности адаптироваться к переменам в экономике); укрепление социального партнерства (справедливое распределение эффекта от развития между всеми слоями населения, содействие незащищенным социальным группам); развитие регионального партнерства (усиление целостности и интеграция в регионе); обновление отдельных территорий; достижение экологической устойчивости экономики города; повышение привлекательности города как места для жизни, работы и инвестирования: улучшение качества жизни, поддержание качества окружающей среды. В качестве примера можно привести и специфические цели: - быть "открытым городом" (для иммигрантов и пр.), международным городом и городом культуры (Амстердам), - стать "столицей информации ЕС" и "центром транспортных перевозок ЕС" (Кельн), - развиваться в качестве центра технологических инноваций (Манчестер), - стать одним из ведущих регионов в сфере внедрения передовых технологий связи (Нюрнберг), - создать европейский центр высококачественного производства (Брэдфорд), - реализовать "триединую политику модернизации" (пространственно-экономическая, социальная, управленческая модернизация) и "развиваться в направлении метрополитенской агломерации" (Роттердам).

6.3. Стандарт социальной ответственности (SA 8000)

В настоящее время в деловой практике принят стандарт SA 8000:1997 «Социальная ответственность» («Social Accountability 8000»), который определяет социально-этические нормы оценки деятельности предприятий, требования по социальной ответственности для того, чтобы предоставить компаниям возможность развивать, поддерживать и проводить в жизнь политику и процедуры в соответствии с требованиями социальной ответственности бизнеса.

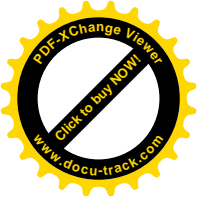
Требования настоящего стандарта универсальны, согласованы с документами МОТ и ООН и распространяются независимо от географического расположения компании.



Основные требования социальной ответственности распространяются на такие вопросы, как труд ребенка, принудительный труд, здоровье и безопасность, свобода объединений и права на переговоры о заключении коллективного договора, регламентация рабочего времени, оплата труда и пр.

Приняты следующие безусловные требования:

1. Запрет на применение детского труда.
2. Установление и документальное подтверждение защиты детей при обнаружении факта их работы, оказание им соответствующей поддержки для того, чтобы дать возможность таким детям посещать и находиться в школе до истечения детского возраста.
3. Поддержка образования детей, на которых распространяется Рекомендация МОТ № 146, и молодых рабочих, на которых распространяются местные законы об обязательном образовании или тех, которые посещают школу, включая средства, позволяющие обеспечить, чтобы ни один такой ребенок или молодой рабочий не были привлечены к труду во время, затрачиваемое ежедневно на транспорт (на работу и с работы и школы), школьные занятия и работу не должны превышать 10 часов в день.
4. На рабочем месте или за его пределами компания не будет подвергать детей или молодых рабочих опасности, грозящей их жизни или здоровью.
5. Запрет на применение и поддержание принудительного труда.
6. Обеспечение безопасной и здоровой окружающей рабочей обстановки и адекватных мер для предотвращения несчастных случаев и нанесения вреда здоровью, возникающих и связанных с процессом труда, сведение к минимуму, насколько это приемлемо, причин опасности, присущих окружающей рабочей обстановке.
7. Обеспечение всему персоналу регулярного и учитываемого обучения по охране здоровья и безопасности, повторение такого обучения для нового и вновь назначаемого персонала.
8. Разработка порядка обнаружения, предупреждения и реагирования на потенциальные угрозы здоровью и безопасности всего персонала.
9. Обеспечение для пользования всему персоналу чистых туалетных комнат, доступа к питьевой воде и, если приемлемо, гигиенических условий для хранения пищи.
10. Уважение прав всего персонала образовывать и присоединяться к профсоюзам по своему выбору и коллективно вести переговоры.
11. Отказ от практики дискриминации при приеме на работу, при оплате труда, при доступе к обучению, продвижении по службе, завершению срока службы или уходе на пенсию, основанную на принадлежности к определенной расе, касте, национальности, религии, полу, сексуальной ориентации, членству в объединении по политическим убеждениям или при нетрудоспособности.
12. Невмешательство в осуществление прав персоналом, соблюдая принципы или обычаи или удовлетворения потребности, относящиеся к расе, касте, национальному происхождению, религии, полу, сексуальной ориентации,



членству в объединении, политическому убеждению или же при нетрудоспособности.

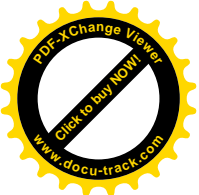
13. Соблюдение законов и промышленных стандартов, касающихся времени работы; от персонала не может быть потребована на регулярной основе работа, превышающая 48 часов в неделю и в течении каждых семи дней должен быть предоставлен, по крайней мере, один выходной день.
14. Ограничение использования сверхурочного времени (не выше 12 часов у каждого работающего в неделю и чтобы требование в сверхурочной работе возникало лишь в исключительных случаях, при краткосрочных обстоятельствах и всегда компенсировалось премиальной оплатой).
15. Обеспечение соответствия уровня зарплаты, выплачиваемой за обычную рабочую неделю, законным или минимальным промышленным стандартам на уровне, достаточном для удовлетворения основных потребностей персонала.
16. Удержания из зарплаты не должны производиться в дисциплинарных целях, до рабочих ясно и регулярно должна доводиться подробная информация о сочетании зарплаты с прибылью; компания должна следить за тем, чтобы заработная плата и прибыль выдавались в полном соответствии с применяемыми законами и чтобы оплата труда производилась либо наличными деньгами, либо в виде чека так, как удобно рабочим.

В стандарте также определены компетенции и обязанности руководства предприятий, касающиеся выполнения требований стандарта.

Спецификой белорусской модели рынка труда является нестандартное поведение предприятий в области использования трудовых ресурсов. Это проявляется в выработке специфических адаптационных форм в практике хозяйствования предприятий - использование режимов неполной вынужденной занятости, поддержание избыточной численности работников на предприятиях, формальный характер отдельных программ повышения квалификации и переподготовки, сохранение уравнительного подхода в распределении социально-бытовых благ и услуг, сокращение социальной инфраструктуры предприятий. Эти меры имеют сомнительный, краткосрочный эффект.

Пассивная позиция белорусских предприятий по отношению к собственному персоналу приводит к тому, что предприятия теряют свои лучшие кадры, а вместе с этим снижается конкурентоспособность и рыночная стоимость предприятия.

В зарубежной практике признано аксиоматичным, что человеческий капитал принимает активное участие в формировании рыночной стоимости предприятия. Это выражается в том, что совокупные способности занятых на предприятии воспринимать, накапливать новую информацию, распространять ее по подразделениям и материализовать в принятии решений способствует успешной адаптации предприятия во внешней среде, значительно повышая конкурентоспособность предприятий и их рыночную стоимость (14; 15).



Поэтому при импортировании требований SA-8000 в отечественную практику управления необходимо значительно дополнить систему показателей социальной отчетности. В частности, следует включить следующие показатели:

- 1) по оплате труда – средняя заработная плата должна быть не менее двукратного размера бюджета прожиточного минимума при условии, что заработная плата каждого работника должна быть не менее бюджета прожиточного минимума;
- 2) по количеству и качеству работников аппарата управления – их доля в составе ППП не должна превышать 12%, а средний возраст – не старше 50 лет;
- 3) по практике использования режимов неполной вынужденной занятости – не более 20% занятых на предприятии;
- 4) показатели, характеризующие социальную ответственность предприятия в отношении лиц с ограниченной конкурентоспособностью на рынке труда и в отношении высвобождаемых работников.

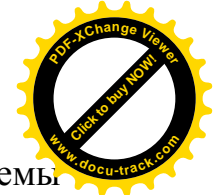
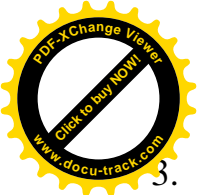
Мониторинг данных направлений деятельности предприятия, открытость социальных отчетов и сертификация предприятий на соответствие требованиям социального стандарта создадут условия для повышения эффективности предприятий в области формирования и использования человеческого капитала.

Вопросы для обсуждения и контроля знаний:

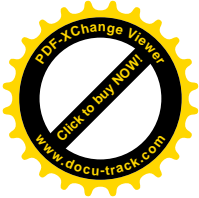
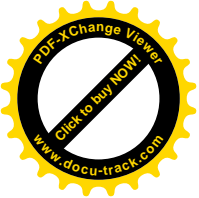
1. Что означает концепция «социальной ответственности» бизнеса? Почему и когда она возникла?
2. Объясните свое понимание социальной ответственности бизнеса. К какой из существующих точек зрения Вы склоняетесь и почему?
3. Дайте портрет социально-ответственного предприятия.
4. Охарактеризуйте направления социальной ответственности предприятия. Проиллюстрируйте их примерами.
5. Насколько актуальна реализация концепции социальной ответственности в деятельности белорусских предприятий? Объясните свою позицию.
6. Подготовьте эссе на тему «Социальная ответственность и экономическая эффективность бизнеса».

Литература:

1. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; под ред. Л. И. Евенко. – Москва : Дело, 1995. – 704 с.
2. Социально-ответственное реструктурирование предприятий / под. общ. ред. А. Лузина. – Москва : Международный учебный центр МОТ, 2001. – 245 с.



3. Материалы конференции «Социальная ответственность бизнеса. Проблемы и решения»: inform@ane.ru
4. Барова, В. Социальная активность и социальная ответственность бизнеса в местном сообществе / В. Барова // *Налоги. Инвестиции. Капитал.* – 2002г. - №3-4 // <http://nic.pirit.info//200211/content.htm>
5. Гесснер, П. Гибкий режим работы на «БМВ» / П. Гесснер. – 3 с.
6. Государственное регулирование занятости в развитых капиталистических странах. – Москва, 1990. – Вып.1. - 87 с.
7. Волгин, Н. А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем / Н. А. Волгин. – Москва : Экономика, 1998. – 273 с.
8. Программа социальных мер МПС России // <http://www.mps.ru>
9. Социально ответственный бизнес : глобальные тенденции и опыт СНГ / под ред. М.И. Либоракиной. - Москва : Фонд «Институт экономики города», 2001. – 15 с.
10. Социально ответственный бизнес и общественное развитие (Результаты исследования). - Великий Новгород, 2002 г. – 134 с.
11. Туркин, С. Социальная активность бизнеса в местном сообществе / С. Туркин. - Социальное измерение в бизнесе. - Москва : 2001. – 25 с.
12. Социальные проблемы и программы местного развития угольных регионов России // *Информационный вестник.* - декабрь 2000. - № 4
13. Основы территориального стратегического планирования на принципах широкого общественного участия / Материалы семинара // Леонтьевский центр, 2002 // <http://www.citystrategy.leontief.ru>
14. Бурманн, К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия / К. Бурманн // *Проблемы теории и практики управления.* – 2003. - №3. - С. 99-104.
15. Boisot, M. Knowledge Assets Securing Competitive Advantage in the Information Economy / M. Boisot . – Oxford, 1999.
16. Ванкевич, Е. В. Зарубежный опыт социально ответственного реструктурирования предприятий / Е. В. Ванкевич // *Информационный бюллетень.* – Минск : Министерство труда и соцзащиты РБ, ПРООН, 2003. – 62 с.
17. Ванкевич, Е. В. Социально ответственное реструктурирование градообразующего предприятия: сущность, принципы, направления реализации / Е. В. Ванкевич. – Минск : Министерство труда и соцзащиты РБ, ПРООН, 2003. – 50 с.



РАЗДЕЛ II

ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ВЗАИМОСВЯЗЬ ПРИНЦИПОВ, МЕТОДОВ И ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

ГЛАВА 7

ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

7.1. Объективность и универсальность принципов управления

Гарольд Кунц, президент Международной Академии управления, сказал, что «управление – искусство, подобно медицине или инженерному делу, которое должно полагаться на лежащую в его основе науку – концепции, теории, принципы и методы» (цит. по 3, с.67).

Управление осуществляется посредством того, что руководители всех уровней в своей деятельности придерживаются некоторых общих положений и правил, которые определяют исходные требования к системе, структуре, организации процесса управления. Эти правила в управленческой литературе обобщены до уровня универсальности (то есть общеприменимости), что составляет суть принципа управления.

Таким образом, принцип управления представляет основополагающую идею, закономерность или правило поведения руководителя при осуществлении управленческих функций (планирования, организации, мотивации, контроля).

Принцип вообще – это рецепт деятельности, основное правило, в соответствии с которым осуществляется деятельность, принимается решение. Принципы управления объективны, т.е. не зависят от воли и желаний отдельных личностей. Вместе с тем, любое управленческое решение – это результат субъект-объектных отношений, поскольку отражает как объективные данные, так и субъективное мнение руководителя. Поэтому и принципы нельзя считать абсолютной истиной, а только лишь инструментом, дающим направление в действиях, ориентир.

Принципы управления вытекают из диалектических законов развития общества, поэтому они отражают как общие закономерности развития управления в процессе эволюции цивилизации, так и реальные конкретно-исторические его этапы.

А.Файоль говорил: «Число принципов управления неограниченно. Всякое правило, всякое административное средство, укрепляющее социальное образование или облегчающее его отправление, занимает свое место среди принципов, во всяком случае на то время, пока опыт утверждает его в этом высоком звании. Изменение положения вещей может повлечь за собой изменение правил, вызванных к жизни этим положением» (цит. по 3, с.68).

Принципы не всегда могут быть сформулированы как законное суждение. Как справедливо отмечают Кунц и О'Доннелл (5, с.15), принцип можно истолковать так, что «если сделать то-то и то-то, то результатом станет более эффективное и результативное достижение цели».



Принципы управления универсальны, то есть, применимы для воздействия на любую организацию (промышленное предприятие, учреждение образования, государственный комитет и пр.), на любой социум (коллектив, общество, семья, группа). Совокупность принципов управления – это своеобразный фундамент искусства управления, основа знаний руководителя.

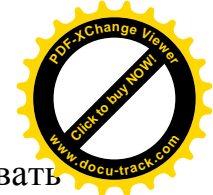
Итак, принципы управления определяют закономерности формирования и функционирования управляемой системы: ее внутренние переменные, комбинацию методов воздействия на коллектив, формируют организационную культуру, формы власти и влияния руководителя и пр. Искусство управления не может опираться только на интуицию и талант руководителя. Оно основывается на богатом теоретическом наследии, накопленном в процессе развития человеческой цивилизации и науки менеджмента.

7.2. Основные принципы управления

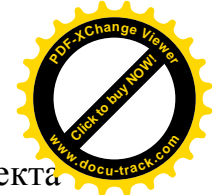
Существует множество подходов к систематизации основных принципов менеджмента. Например, свои системы принципов менеджмента предложили Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон и др. классики менеджмента (см. главу 2).

К основным принципам менеджмента можно отнести:

- 1) принцип обеспечения целевой ориентации в деятельности – то есть все управленческие воздействия должны ориентироваться на достижение целей организации;
- 2) корректировку методов воздействия во времени, в зависимости от ситуации, уровня развития объекта управления, постоянное обогащение и гармонизацию средств и методов управления;
- 3) нравственность и этику в управлении;
- 4) принцип научной обоснованности и оптимизации управления – в процессе развития управляемой системы, как правило, нарастает ее сложность. Оптимизация управления помогает снизить сложность управляемой системы, повысить ее эффективность – достигается это посредством использования научных знаний при выработке и реализации управленческих решений, критического изучения как позитивного, так и негативного опыта решения подобных проблем, определения возможностей его использования в конкретной ситуации, прогнозирование его последствий и пр;
- 5) принцип правовой защищенности управленческого решения – требует от руководителей знания действующего законодательства, международных правовых норм и принятия решений, соответствующих и не противоречащих действующим правовым актам. «Закон суров, но это закон», - гласит латинская пословица, и для менеджера это означает, что его действия должны находиться в существующем нормативно-правовом поле и не противоречить ему;
- 6) принцип сочетания централизации и децентрализации в управлении – предполагает, что руководитель должен взять всю организационно-



- распорядительную власть в свои руки (централизация) и делегировать часть своих полномочий заместителям, специалистам и т.д. (децентрализация), при этом не мешать их работе мелкой опекой, постоянным контролем. Но при явной угрозе срыва запланированных работ, нарастании тенденций неуправляемости системы необходимо повышать уровень централизации, а при ослаблении инициативы, снижении заинтересованности исполнителей – повышать уровень децентрализации (то есть давать им определенные свободы);
- 7) принцип соответствия – означает необходимость определения и поддержания соответствия между полномочиями работника и его ответственностью; между спецификацией рабочего места и квалификацией работника, его занимающего; между объемом выполненных работ и вознаграждением; между правами работника и его обязанностями и пр. Этот принцип хорошо проиллюстрирован в знаменитой книге Л. Якокка: "Я наблюдал много случаев, когда люди годами занимали посты, не соответствовавшие их возможностям. Чаще всего администрация не располагала средствами выявить это до того, когда уже было слишком поздно. Любая компания теряет хороших работников, просто оказавшихся не на своем месте; они, быть может, получили бы большее удовлетворение и достигли бы больших успехов, если бы их не увольняли, а переводили на более подходящую для них работу. Совершенно очевидно, что чем раньше выявляется суть проблемы, тем лучше шансы на ее решение" (9, с.73);
 - 8) принцип «обучение через всю жизнь» - он пришел на смену принципу «обучение на всю жизнь». Опыт крупнейших фирм Европы, Америки, Японии показывает, как настойчиво проводят они политику тотального повышения квалификации и переподготовки кадров. Тысячи институтов, колледжей, постоянно действующих семинаров и курсов проводят обучение персонала любого уровня, и предприятия расходуют большие средства на эти мероприятия, поскольку видят в этом гарантию развития своих производств. Например, в США подготовкой профессиональных менеджеров занимаются около 1500 высших учебных заведений, фирма ИВМ в 1986 г. затратила на обучение и подготовку своих работников 750 млн. долл., а всего в 1985 г. в США было затрачено на все формы обучения менеджменту 60 млрд. долл. Годовой бюджет Мэрилендского университета США составляет более 1 млрд. долл. Японские фирмы тратят на обучение в расчете на одного занятого в 3—4 раза больше, чем американские (1). В целом доля затрат на образование в процентах к национальному доходу в России составляет примерно 2%, в США — 12,2%, в ФРГ — 12,1%;
 - 9) принцип эффективности – лежит в основе деятельности любой системы, так как предполагает, что выход должен быть всегда больше входа в нее, а полученный результат – больше затрат. Принцип эффективности требует от руководителей постоянного контроля за уровнем затрат в



организации, соизмерения достигнутого или ожидаемого эффекта принимаемого решения с уровнем затрат на его осуществление.

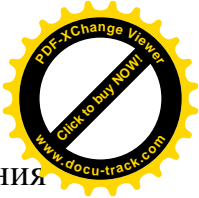
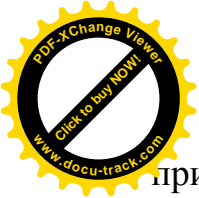
В настоящее время практически каждая компания имеет свой свод основополагающих принципов действия. Например, Hewlett Packard к основным принципам своей деятельности относит следующие (7):

- целевое управление – предполагает наличие системы, в которой целевые установки четко определены, а людям позволена гибкость в работе, направленной на достижение поставленных целей такими способами, которые они сами находят наилучшими в рамках своей ответственности;
- преемственность управления – важной обязанностью менеджеров является отбор и воспитание своих потенциальных преемников. В соответствии с этим принципом менеджерам на всех уровнях предоставляются благоприятные возможности продемонстрировать свои способности – разрабатывать планы, принимать и оценивать решения, обеспечивать руководство своими подчиненными;
- прислушиваясь к покупателям – каждый работник организации побуждается постоянно думать о том, как его деятельность соотносится с потребностями клиентов. Вице-президент компании по маркетингу этот принцип сформулировал для своих подчиненных так: «Мы хотим, чтобы вы сражались за покупателя. В конце концов, мы продаем не аппаратуру – мы продаем решения проблем покупателей»;
- вера в людей – на всех уровнях иерархии в компании поощряется высокая степень энтузиазма и убеждение людей в необходимости выполнять каждое конкретное дело наилучшим образом. Одновременно компания реализует ряд социальных программ, направленных на заботу о персонале (медицинское страхование, соучастие в управлении, гарантии стабильной занятости, корпоративного кемпинга и пр.);
- гибкий график работы – который в компании считается основой уважения и доверия к людям. Его принятие свидетельствует о том, что в компании с пониманием относятся к личной жизни людей и верят, что они вместе со своими непосредственными руководителями и членами бригады в состоянии спланировать время так, чтобы это было удобно всем вместе и каждому в отдельности;
- постоянные организационные изменения – как способ адаптации и выживания организации в постоянно меняющейся внешней среде и усиливающейся конкуренции.

Примечательно, что эти принципы сформулированы в доступной форме, доведены до каждого сотрудника организации и воплощаются в ее конкретных делах.

7.3. Система методов менеджмента

Реализация функций и принципов менеджмента осуществляется путем применения различных методов. **Метод управления** – это совокупность



приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. Одна и та же функция менеджмента или реализация принципа менеджмента может предполагать использование различных методов управления. Для методов менеджмента характерны следующие признаки (6 с. 125):

- их применение связано ориентирами деятельности организации и образует единую систему;
- их использование определяется не столько организационно-правовым статусом, сколько спецификой решаемых задач, особенностями ее внутренней и внешней среды, характеристиками субъектов и объектов управления.

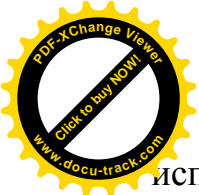
По механизму воздействия выделяют прямые и косвенные методы управления (6 с. 125-126). Использование методов прямого воздействия предлагает непосредственный результат воздействия. Косвенные методы создают условия для достижения результатов.

Правомерно выделение формальных и неформальных методов управления, что отражает характерные черты стиля руководства и лидерства.

По совокупности используемых инструментов воздействия выделяют организационно-административные, экономические и социально-психологические методы управления.

Объективной основой использования **организационно-административных методов** менеджмента выступают организационные (формальные) отношения. К формальным взаимоотношениям в менеджменте относят отношения между людьми, возникающие по воле руководства. Они противопоставляются неформальным взаимоотношениям – возникающим между людьми спонтанно, по их собственному желанию. Инструментами реализации организационно-административных методов в менеджменте являются регламент, норматив, инструкция, приказ, распоряжение, устав, организационное требование и пр. Руководитель в этом случае выступает как администратор – его главной задачей является построение эффективных формальных взаимоотношений в организации. Он непосредственно воздействует на своих подчиненных через приказы, распоряжения, инструкции, административные средства поддержания дисциплины и опирается на правовые акты и хозяйственное законодательство. Организационно-правовые методы отличаются четкостью директив и предписаний руководителя, обязательностью их выполнения, адресностью обращения к исполнителю. Организационно-административные методы управления основаны на взаимоотношении «власть – подчинение». Причем это взаимоотношение может быть трех видов: вынужденное подчинение (внешне навязанное), пассивное (традиционное) и осознанное подчинение (внутренне обоснованное). Руководителю следует стремиться к установлению осознанного подчинения.

Экономические методы менеджмента основаны на воздействии на экономические интересы сотрудников и через них. Экономические методы управления представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых создаются экономические условия, заинтересовывающие



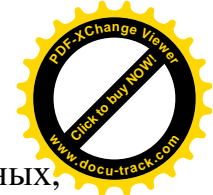
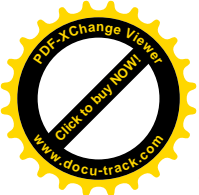
исполнителей действовать на достижение целей организации. В отличие от организационно-административных методов управления, основанных на непосредственном и прямом обращении к исполнителю, экономические методы в большей степени ориентированы на создание обстановки, среды, которая побуждает исполнителя действовать нужным для организации образом, поскольку это совпадает с его личными экономическими интересами и приведет к удовлетворению личных материальных потребностей. Соответственно, наказание в рамках этих методов связано с неудовлетворением личных потребностей. Инструментами их применения являются заработная плата, система премирования и депремирования работников, различные экономические санкции, штрафы, пени, неустойки, налоги, цены, дотации, субсидии, кредиты, страхование и пр. Они эффективны в условиях экономической самостоятельности объекта управления. Экономические методы управления могут применяться к отдельному исполнителю, к подразделениям предприятия и всему предприятию в целом.

Социально-психологические методы управления основаны на воздействии на межличностные, неформальные взаимоотношения в коллективе. Это совокупность приемов и способов воздействия на межличностные взаимоотношения и связи в организации, на протекающие в них социальные процессы. Их инструментами являются социальные установки, психологическая атмосфера в коллективе, традиции, нормы, моральные стимулы, стиль общения, социально-бытовая инфраструктура организации, неформальные взаимоотношения, стиль лидерства и авторитет руководителя. Социологические исследования свидетельствуют о том, что успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, и на 85% - от умения работать с людьми (6, стр. 90). Эффективность руководителя во многом зависит от его психологической грамотности, знания психологии управления и этики делового общения, умения выслушать и убедить человека, поддержать его, привлечь к управлению организацией путем совместного обсуждения проблем и принятия решений. Значимость социально-психологических методов управления в современной организации постоянно возрастает.

Вместе с тем, для эффективного менеджмента важно умение использовать все методы управления, сочетать и комбинировать их в зависимости от управленческой ситуации.

Вопросы для обсуждения и контроля знаний

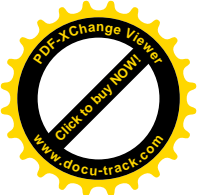
1. Поясните понятие принципа менеджмента. В чем выражается объективность и универсальность принципов менеджмента?
2. Как проявляется развитие принципов менеджмента? Проиллюстрируйте это на примере развития современных организаций.
3. Какие принципы менеджмента вы считаете особенно актуальными для организаций Беларуси?



4. Охарактеризуйте сущность организационно-административных, экономических и социально-психологических методов менеджмента.
5. Почему мы говорим о системе методов менеджмента? Можно ли отдавать предпочтение какой-либо группе методов менеджмента, если да – то в каких ситуациях?
6. От каких факторов зависит выбор метода менеджмента?

Литература

1. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента : учеб. пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТГРУ, 2003. – 241с.
2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2006. – 336 с.
3. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления : учебник / В. И. Кнорринг. – Москва : Изд-во НОРМА, ИНФРА М, 2001. – 528 с.
4. Коротков, Э. М. Концепция менеджмента : учеб. пособие / Э. М. Коротков. – Москва : ДеКа, 1998. – 304 с.
5. Кунц, Г. Принципы управления: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О’Доннелл. –
6. Основы менеджмента : учебное пособие / Л. В. Плахова, Т. М. Анурина, С. А. Легостаева и др.. – Москва : КНОРУС, 2007. – 496 с.
7. Паккард, Д. Завоевание пространства: Как это делается у нас в «Hewlett Packard» / Д. Паккард. – Санкт-Петербург : Азбука Тера, 1997. – 208 с.
8. Управление персоналом. – 1997. - № 1. – С.15-16
9. Якокка, Ли. Карьера менеджера / Ли. Якокка ; пер. с англ. П. Любимова, М. Юрченко ; общ. ред. С. Ю. Медведкова. – Москва : Прогресс, 1991. – 348 с.



ГЛАВА 8 ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

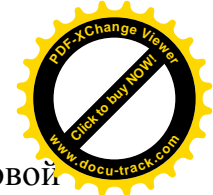
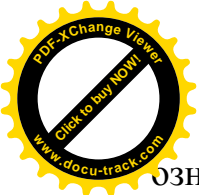
8.1. Сущность и виды планирования. Виды управленческих работ в планировании

Планирование рассматривается как одна из общих функций менеджмента, обязательных к исполнению. При процессном подходе к своей деятельности управляющий осознает, что любое принимаемое им решение предполагает необходимость осмысления, продумывания, фиксации тех обязательных действий, совершение которых может привести к реализации принятого решения в реальном режиме с получением реального результата. И сам вопрос, и ответ на него, то есть фиксация менеджером обязательных действий, образует функцию планирования.

Планирование, таким образом, как функция менеджмента, представляет собой определение целей деятельности, разработку и фиксацию перечня действий, подлежащих обязательному исполнению для их достижения (то есть получения результата в реальной форме, того результата, который формулируется в описательном виде в момент принятия управленческого решения).

Фиксирующая процедура планирования предполагает разработку перечня действий и закрепление их совокупности и очередности исполнения в памяти менеджера. Эта процедура применяется чаще всего при реализации принимаемых решений тактического и оперативного характера, при решении проблем с персоналом, при управлении партнерскими связями, при подготовке к переговорам и пр. Моментная процедура планирования используется при решении текущих проблем, в оперативном планировании. Она предполагает, что распоряжения о совершении конкретных действий отдаются чаще всего в присутствии исполнителей, при возникновении нештатных (нестандартных) ситуаций, когда происходит определенный сбой в производственном процессе. Формализованная технология планирования используется менеджером обычно при реализации им решений стратегического характера или при реализации решений, требующих: а) достаточно длительного периода работы для получения искомого результата в процессе реализации принятого решения; б) кооперирования множества исполнителей для достижения результата. Подобная технология используется тогда, когда отсутствует возможность моментной передачи исполнителям указаний, распоряжений, приказов, или же тогда, когда предполагается поочередное, неодновременное, растянутое по времени вступление исполнителей в процесс реализации принятого решения (3, с.696-697).

Планирующая деятельность универсальна, так как планирование свойственно или необходимо всем видам управленческих должностей независимо от уровня и квалификации управляющего, отраслевой принадлежности, страны и пр. Профессионализм в планирующей деятельности



означает знание менеджером всех основных, доминирующих в мировой практике принципов, приемов, методов и технологий планирования и умение их результативно использовать при осуществлении своих должностных обязанностей в рамках конкретной организации со свойственными ей проблемами, уровнем развития и пр.

Планирование предполагает следующие виды управленческих работ:

- целепостановку;
- фиксацию результата через его количественное и качественное описание (исходя из необходимости адаптации к внешней среде);
- фиксацию обязательных для осуществления конкретных действий через составление их перечня;
- определение порядка осуществления планируемых действий (схемы или графика совершения действий);
- распределение ресурсов;
- внутреннюю координацию;
- осознание и выбор организационных стратегий.

Планы можно классифицировать:

1. По времени действия - планы могут быть краткосрочными (на период до 1 года), среднесрочными (на период до 5 лет) и долгосрочными (охватывающими временной лаг от 5 лет и больше).

Краткосрочный план предполагает определение целей деятельности организации и ее подразделений на 1 год. Он содержит детальную формулировку задач, необходимых для достижения целей, определение затрат, ответственных исполнителей.

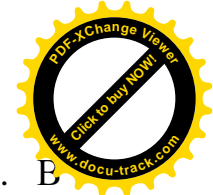
Среднесрочный план обычно содержит целевые ориентиры до 5 лет, причем здесь допускается меньшая степень детализации задач, расходов и ответственных. При формировании целей преобладают примерные ориентиры.

Долгосрочный план предполагает период планирования на 5-20 лет. Это самый высокий уровень обобщения задач, здесь допустимо качественное, желаемое описание целей без определения ее количественных параметров, установленное на основе анализа и экстраполяции тенденций.

На отечественных предприятиях разрабатываются текущие (на год) и перспективные планы (до 5 лет). Перспективные планы предусматривают разработку общих принципов, ориентирование планов на перспективу, определение стратегического направления и программу, включающую выбор мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей.

Планирующая деятельность в промышленных организациях осуществляется по следующим направлениям:

- план производства и реализации продукции;
- план по труду;
- социальный план;
- финансовый план;
- план по материально-техническому обеспечению;
- план проведения ремонтных работ и т.д.



Следует различать долгосрочное и стратегическое планирование. В системе долгосрочного планирования используется метод экстраполяции. Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться организация в предстоящем периоде, и на этой основе разработать план действий, исходя из своих возможностей во внешней среде и конкурентных преимуществ.

2. По тематике планирования - разделяют планы по сбыту, маркетингу, модернизации, работе с персоналом, финансовый план и пр.

3. По уровню планирования - планы предприятия в целом и его структурных подразделений. Такая система планирования предполагает наличие одного единого сводного плана, предназначенного для координирования действий структурных подразделений, обеспечения сбалансированности работы организации.

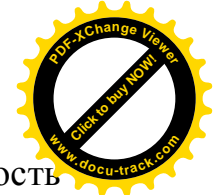
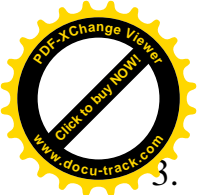
Содержание планирования состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса на рынке. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всего производства и каждого подразделения, в установлении хозяйственных задач и определении средств их достижения, выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов для решения поставленных задач. Планирование призвано обеспечить взаимоувязку задач между отдельными структурными подразделениями. Данная деятельность опирается на выявление и прогнозирование производства с маркетингом и контролем, с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта. Текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективное направление с учетом конкретной обстановки.

Планирование в целом предполагает обоснованный выбор целей, определение политики, требует разработки методов достижения целей, что предполагает подготовку всей необходимой информации для принятия управленческих решений. Планирование направлено на оптимальное использование всех видов ресурсов.

8.2. Принципы и методы планирования

Принцип – это доминирующее положение или исходная идея при разработке плана. Под принципом планирования понимается также убеждение или привычка менеджера, определяющие его профессиональное поведение и содержание действий при выполнении им своих должностных обязанностей по планированию. К общим принципам планирования относятся (12, стр. 180-182):

1. **принцип комплексности** – означает охват планом всех сторон деятельности организации – целей, ресурсов, функциональных сфер и подразделений,
2. **принцип единства** – предполагает разработку общего или сводного плана развития организации. Единство планов достигается взаимосвязанностью и общностью всех сфер и уровней планирования,



3. **принцип непрерывности** – предполагает сочетание и преемственность стратегических тактических и оперативных планов организации, а также непрерывность самого процесса планирования,
4. **принцип сбалансированности** – означает необходимость соблюдения определенных пропорций в планировании и расходовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов организации во времени и в пространстве,
5. **принцип гибкости** – предполагает возможность своевременной корректировки плановых заданий в зависимости от изменений внешней и внутренней среды организации, различных вариантов развития событий (сценариев), что достигается формулированием различных вариантов планов (максимальных, минимальных, оптимальных),
6. **принцип координации** – предполагает установление взаимосвязанности и взаимодействия различных подразделений организации в достижении результатов, определение вклада каждого подразделения в общий результат, а также описание количественных, качественных и временных параметров вклада,
7. **принцип участия** – предполагает привлечение работников подразделений к разработке и составлению плана. Достигается это так называемым планированием «снизу вверх»- то есть заинтересованные подразделения подают свои предложения и планируемые конечные результаты, а общий план составляется на основе консолидации заявок «внизу».

В зависимости от исходной базы планирования, выделяют следующие принципы планирования:

1. **Планирование «от достигнутого»** - менеджер считает своей основной задачей повторение в этом году всего того, что было свойственно организации в прошлом году с учетом состоявшихся или ожидаемых изменений. Это представляет собой перенос достигнутых результатов на следующий период с определенными корректировками. Последовательность действий в этом случае: выявление фактического результата – сопоставление условий его достижения с будущими условиями – выявление изменений в будущих условиях по сравнению с существующими – определение влияния выявленных изменений на позиции предприятия (позитивно, негативно, нейтрально) – корректировка достигнутого результата на выявленные отклонения, формулировка планируемого результата.
2. **Планирование по целям.** Его основоположником считается П. Друкер. В соответствии с его теорией, управление должно начинаться с выработки целей, потом, исходя из целей – функций и процессов в организации. При обращении к этому принципу менеджер абстрагируется от прошлого опыта, он не привязывает планируемый результат к фактически достигнутому и не использует его как базис для совершения своих последующих действий. Исходной базой в этом случае выступает формулируемая им цель – то есть желаемый результат и реальность его достижения. Последовательность действий в этом случае: анализ внешней среды и возможностей в ней – формулировка форм адаптации



предприятия к внешней среде – формулирование внутриорганизационной цели, которая имеет значение для внешней среды, то есть будет в ней востребована – планирование результата организации, ее задачи и потребности в ресурсах.

Метод планирования – это совокупность приемов и способов действий, используемых управляющим при осуществлении процедуры разработки и реализации плана.

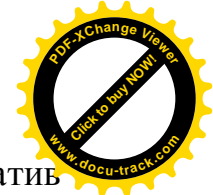
По оценкам ученых, насчитывается свыше 150 различных методов планирования. На практике в качестве основных используется 15-20 (12, стр. 183). К основным методам планирования относятся балансовый, нормативный, программно-целевой методы. По степени формализации методы планирования разделяются на интуитивные и формализованные. **Интуитивные методы планирования** основаны на интуитивно-логических построениях. Они используются либо когда объект планирования достаточно прост и ситуация структурирована (связи в ней очевидны), либо когда, наоборот, ситуация нова, плохо структурирована и в ней доминируют неизвестные факторы. В таком случае используют интуитивные методы планирования, среди которых наибольшей популярностью пользуется метод экспертных оценок. Он предполагает формирование группы экспертов (желательно, каждый из экспертов должен быть специалистом в своей области, а вместе они должны иметь возможность рассмотреть проблему в комплексе). Экспертам поручается структурировать неизвестную ситуацию (то есть снизить степень ее новизны, выделив известные положения), и на основе специальных знаний предположить развитие ситуации и сформировать для нее цель и метода достижения.

К формализованным методам планирования относятся балансовый метод, нормативный, программно-целевой, методы экстраполяции и экономико-математического моделирования.

Наиболее универсальным и распространенным является балансовый метод, в основе которого сопоставление доходной и расходной частей (или ресурсов, затрат с результатами). Сущность метода состоит в разработке балансов (материальных, финансовых, трудовых и т.д.) в форме взаимноуравновешенных таблиц, содержащих наличие или источники образования ресурсов и соответствующие потребности в них (или направления расходования).

Нормативный метод планирования состоит в выполнении плановых расчетов с использованием научно обоснованных норм и нормативов – норм расхода сырья и материалов, топлива, энергии, трудовых и финансовых ресурсов на единицу продукции (работ, услуг) и т.д. Его используют при планировании себестоимости, трудоемкости, численности персонала, заработной платы.

Экономическая норма - это максимально допустимая величина (установленная мера, количество) расхода конкретных ресурсов на производство единицы продукции (работ, услуг) установленного качества в определенных условиях и промежутков времени. Норматив – это расчетный показатель, характеризующий степень использования определенного вида



ресурсов, их удельный расход на единицу измерения продукции. Норматив может быть составной частью нормы, норма может выступать в качестве норматива. Предприятия устанавливают следующие виды экономических норм и нормативов:

- затрат труда и заработной платы – норм времени и выработки, обслуживания и численности, тарифные ставки и должностные оклады, показатели трудоемкости продукции;
- расхода и запасов предметов труда – сырья и материалов, запасных частей, полуфабрикатов, топлива, энергии, отходов;
- потребности в машинах и оборудовании, показатели их использования – нормы технического обслуживания, амортизации, ремонта, продолжительности использования производственной площади;
- организации производственного процесса – длительность производственного цикла, такт, ритм потока;
- финансовых – рентабельности, оборачиваемости оборотных средств, текущей ликвидности, пр.

Программно-целевой метод предполагает разработку комплексной программы для реализации конкретной цели. Программа увязывает труд и ресурсы многих подразделений, иногда охватывая всю цепочку создания стоимости или ее фрагмент.

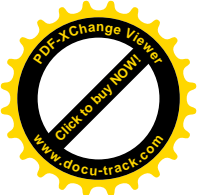
В современной практике планирования все шире используются экономико-математические методы планирования, которые позволяют найти оптимальное сочетание использования ресурсов при заданных ограничениях. В их основе лежит построение модели – т.е. выраженных в математической форме с помощью системы уравнений или неравенств необходимых ограничений и зависимостей между известным и искомыми параметрами и целевой функцией (максимизация прибыли при заданных ограничениях, оптимизация объема продаж) (более подробно об этом в гл. 16).

Различают также вертикальные и горизонтальные методы планирования.

К методам вертикального планирования относятся методы планирования сверху вниз и снизу вверх. К планированию «сверху вниз» обращаются в тех случаях, когда цели и задачи организации и всех ее структурных подразделений формулируются высшим управленческим звеном. Плановые задания спускаются сверху.

Метод планирования «снизу вверх» используется тогда, когда:

- управляющий стремится к активному вовлечению подчиненных в процедуру планирования;
- управляющий не в состоянии самостоятельно определить потенциальные возможности каждого структурного подразделения своей организации и стремится получить такого рода информацию от подчиненных;
- управляющий планирует приступить к реализации нового для организации проекта и стремится к тому, чтобы каждое структурное подразделение самостоятельно определило свою роль, возможности и функции; др.



Технология планирования сводится к тому, что планирующий центр запрашивает планы у каждого своего подразделения (например, планы НИР кафедр в вузе), на основе которых готовится сводный план. Если подразделения независимы друг от друга, то это будет просто сводный план, а если зависимы – тогда важнейшей функцией планирующего органа является координация планов структурных подразделений.

Методы вертикального планирования нацелены на формирование результатов организации, которые необходимо получить в планируемом периоде. Объектом планирования может быть прибыль, объем производства и реализации. При горизонтальном планировании объектом планирования являются сам производственный процесс или отдельные комплексы работ (то есть конкретные проекты, на реализацию которых нацеливается организация). Основными методами горизонтального планирования являются:

- планирование общей схемы производственного процесса;
- сетевое планирование. Это подробно изучается в курсах «Организация производства» и «Внутрифирменное планирование».

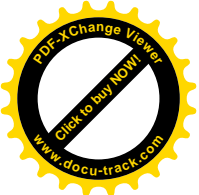
8.3. Сущность и этапы разработки стратегического плана

Стратегическое планирование представляет собой управленческий процесс поддержания менеджером соответствия между стратегическими целями организации и имеющимися в его распоряжении ресурсами в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Цель стратегического планирования – внедрять и развивать новые или эффективно корректировать традиционные направления деятельности организации, новые товары, продукты, услуги или их модификации таким образом, чтобы увеличивать доходность (прибыльность), упрочивать положение на рынке, увеличивать рыночную стоимость самой организации. Стратегическое планирование становится возможным тогда, когда сформулирована и осознана стратегическая цель. Стратегическая цель – это прообраз организации во времени, количественное и качественное описание организации в будущем. Стратегическое планирование означает осмысление конкретных путей продвижения организации от ее текущего состояния к состоянию такого прообраза.

Стратегическое планирование представляет собой попытку определить будущее состояние организации с позиции ее возможностей и перспектив развития внешней среды.

Объектами стратегического планирования могут быть:

- форма взаимодействия организации с внешней средой в ее конкретизированном виде (изготовление чего-либо, имеющего значение для внешней среды. Это определяет профиль организации, какой конкретный товар производить, с какими свойствами);
- результативность взаимодействия с внешней средой. Это проявляется в ориентации предприятия на максимизацию прибыли, на долю рынка, на лидерство в НТП и т. д.;



- цель взаимодействия с внешней средой. – Это означает совершение обменной операции с внешней средой (то есть желаемый уровень рентабельности). Все три объекта могут быть спланированы при одном условии – если менеджер может спрогнозировать развитие внешней среды.

Естественно, что в условиях нестабильной, мало предсказуемой среды осуществлять функции стратегического планирования сложнее, чем в условиях стабильности и предсказуемости. Но одновременно это не значит, что невозможно стратегическое планирование в условиях экономической нестабильности и неопределенности, поскольку прообраз организации может быть вписан в будущий мир только при условии, что картина такого мира конкретно формируется в сознании менеджера. Формирование такой картины и есть моделирование (модель – это упрощенное описание реальности). При обращении к стратегическому планированию прообраз организации (то есть стратегическая цель) моделируется на фоне окружающего ее внешнего мира.

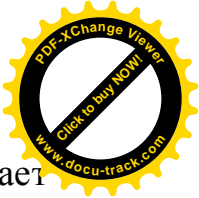
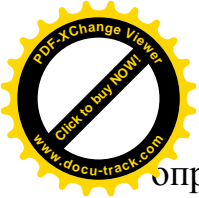
При осуществлении стратегического планирования выделяют три уровня:

1. Уровень организации в целом – здесь разрабатывается прообраз организации на видимую перспективу, основные направления ее деятельности, общее руководство, организационная структура, в соответствии с чем дальше будут распределяться ресурсы.
2. Уровень структурных подразделений – на этом уровне реализуются так называемые стержневые стратегии, нацеленные на создание определенного конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время.
3. Функционально-операционный уровень – на этом уровне формулируются стратегии, которые объединяют требования к взаимосвязанным между собой подразделениям организации.

Процедура стратегического планирования предполагает выполнение следующих этапов:

1 этап – определение стратегической ориентации и разработка миссии организации. На этом этапе формулируется система основных руководящих принципов и подходов, которые определяют выработку остальных стратегических действий на всех управленческих уровнях.

Каждая организация имеет свое предназначение – миссию, во имя которой люди объединяются и осуществляют свою деятельность. Миссия организации – это ее основная общая цель, четко выраженная причина ее существования (10, с.262). Формулировка миссии организации должна давать четкий ответ об основных клиентах организации и ее отличительных (конкурентных) преимуществах перед своими клиентами. Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. Осуществляя свою миссию (предназначение), организация добивается достижения



определенных целей – выживания, роста, доходности. Она выпускает определенную продукцию и оказывает услуги, использует различные технологии и т.д. Примеры успешной формулировки миссии организации дают как зарубежные, так и белорусские предприятия, например: миссия компании «Дисней Лэнд» - «Делать людей счастливыми», а миссия ЗАО «Милавица» - «Мы делаем красивые вещи достойным каждой женщины».

Примерная характеристика предназначения организации в обобщенном виде включает:

- предлагаемые продукты и услуги;
- место и роль в системе рыночных отношений;
- цели организации (выживание, доходность, рост, др.);
- технологию (процессы, инновации);
- философию (базовые взгляды, ценности, мотивации);
- внутреннюю концепцию (сильные стороны, степень конкурентоспособности, факторы выживания);
- внешний образ, имидж (ответственность перед партнерами, потребителями, обществом в целом).

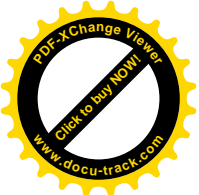
Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик: быть конкретными, измеримыми, достижимыми, определенными во времени, скоординированными и сопряженными, непротиворечивыми. Кроме того, менеджер должен уметь выделить приоритетные цели и проранжировать их по важности, срочности и другим критериям.

2 этап – оценка и анализ внешней среды. Этот вопрос подробно рассмотрен в главе 5.

3 этап – определение стратегических бизнес-единиц (структурных подразделений организации). Под бизнес-единицами организации понимаются ее структурные подразделения, участвующие в производственном процессе и в процессе продвижения товара от места его производства к месту его потребления. В ряде организаций под категорию бизнес-процессов подводят те структурные подразделения, которые играют принципиально важную роль в обеспечении конкурентного преимущества предприятия (отдел маркетинга, например). В целом, под бизнес-единицами понимают центры прибыли (в отличие от центров затрат – бухгалтерия, отдел кадров, административно-хозяйственный отдел и пр.). Стратегическое хозяйственное подразделение – это подразделение в хозяйственном портфеле предприятия, выпускающее определенный товар или работающее на определенный сегмент рынка (2, с.41).

Методы определения бизнес-единиц:

- матрица «относительной доли рынка – роста объема продаж» (Бостонской консультативной группы);
- матрица «привлекательности отрасли – конкурентоспособности товара»,
- матрица ключевых факторов успеха;
- определение конкурентоспособности товара, подразделения, предприятия;



- составление однофакторных и многофакторных карт конкурентоспособности.

4 этап – выбор стратегии, формулирование стратегических целей деятельности и методов их достижения.

Стратегия деятельности – это программа либо набор согласованных программ, обеспечивающих достижение предприятием стратегических целей. Это могут быть планы предприятия и подразделений, согласующиеся с целями организации, указывающие, что они должны сделать, используя кооперационные связи внутри предприятия. Выделяют несколько стратегий – стратегию роста, ограниченного роста, сокращения, ликвидации. В реальности общая стратегия (стержневая, которая сфокусирована на развитии конкурентного преимущества предприятия) одного предприятия сочетает все вышеперечисленные стратегии его подразделений.

В экономической литературе встречаются различные подходы к выделению и представлению стратегии предприятия. Например, Ф. Котлер выделяет следующие направления возможного роста: интенсивный рост (глубокое внедрение на рынок, расширение границ рынка, совершенствование товара); интеграционный рост и диверсификационный рост (8). В.С.Ефремов рассматривает виды организационных стратегий развития бизнеса в следующих аспектах: стратегии с целью изменения условий рынка и отрасли (прямая интеграция, обратная интеграция, горизонтальная интеграция, захват рынка, развитие рынка) и стратегии с целью изменения микро- и макро-условий (развитие продукта, диверсификация, сокращение, др.). В учебнике О.С. Виханского и А.И. Наумова представлены 4 группы эталонных стратегий: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста и сокращения (4). В учебнике М.Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури названы 4 эталонные стратегии: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание (10, с.277-279).

Варианты стратегий бизнеса представлены в таблице 8.1.

Стратегия – детальный комплексный план, предназначенный для обеспечения условий осуществления миссии организации и достижения её перспективных целей. Стратегия – это искусство генерала, т.е. умение определить главное направление действий, сконцентрировать на ней все ресурсы.

Стратегия реализуется по следующим направлениям:

1. Рост – проникновение в новые отрасли, улучшение потребительских характеристик существующих товаров, разработка и внедрение инновационных технологий, использование внутренних резервов для создания новой продукции.
2. Сокращение – стратегия последнего средства. Предполагает уменьшение размеров фирмы, объемов производства и реализации.
3. Ликвидация – отсечение лишнего (нерентабельных производств), слияние, продажа фирмы.

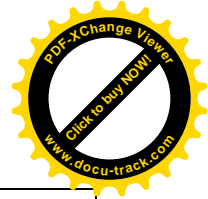
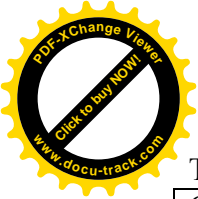


Таблица 8.1

Стратегия	Виды стратегии	Направления реализации	Формы
Стратегии роста бизнеса 2+2=5	Интегрированный рост расширение путем добавления новых структур внутри отрасли	Вертикальная интеграция (прямая – как приобретение фирм-продавцов или обратная – приобретение фирм-поставщиков) Горизонтальная интеграция (усиление контроля либо приобретение фирм-конкурентов)	Слияние, присоединение, создание филиалов и представительств, покупка имущества, аренда имущества, лизинг имущества, приватизация, совместное предприятие, участие в инвестиционных проектах, венчурные инвестиции, лицензирование, маркетинговые соглашения, технологическое участие, франчайзинг
	Концентрированный рост (изменение продукта или рынка в рамках традиционной отрасли)	- захват рынка (увеличение доли на традиционных рынках); - развитие рынка (новые рынки для старого продукта); - развитие продукта (новый продукт на традиционном рынке)	
	Диверсифицированный рост (изменении продукта, рынка, отрасли)	- центрированная диверсификация (новые производства, совпадающие с основным профилем); - горизонтальная диверсификация (новая непрофильная продукция для традиционных рынков); -конгломеративная диверсификация (новые непрофильные производства для новых рынков)	
Стратегии сокращения бизнеса 5-2=4	Выделение (передача части акций вновь образуемой компании)	- реструктуризация вверх (создание материнской компании для нескольких независимых ранее фирм, каждая из которых передает часть собственности новой); - реструктуризация вниз (выделение независимого дочернего предприятия из действующей компании); - горизонтальная реструктуризация (выделение сестринских компаний путем создания фирм, специализирующихся в определенных сферах деятельности).	Разделение, выделение, продажа имущества, сокращение собственного капитала, сдача имущества в аренду, безвозмездная передача активов, передача имущества в зачет обязательства, консервация имущества, ликвидация отдельных подразделений, предприятия в целом
	Продажа части акций		
	Деинвестирование (продажа отдельных сегментов бизнеса, подразделений)		
	Ликвидация	Полная; частичная	

Ист.: (1, стр.89-92)



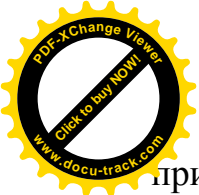
Стратегия организации должна включать следующие разделы:

1. Предисловие (резюме) – имидж организации, дипломы, качество, ресурсы, технико-экономические показатели, характеристика фондов, капитала, кадров, наличие сертификатов.
2. Описание организации.
3. Маркетинговая деятельность.
4. Перечень конкурентных преимуществ.
5. Направления развития производства.
6. Ресурсное обеспечение и обслуживание производства.
7. Финансовый план развития организации.
8. Направления международной деятельности (экспорт, импорт, основные партнеры).
9. Аппарат и структура управления.
10. Организация контроля за реализацией стратегии (показатели, сроки, ответственные).

8.4. Управление реализацией стратегического плана. Проблемы постановки функции стратегического планирования на предприятиях Республики Беларусь

Управление реализацией стратегического плана предполагает его преобразование в действие. Пробным камнем для плана является решение руководства предоставить для его выполнения деньги (10). Реализация стратегического плана осуществляется с помощью таких инструментов, как тактика, политика, процедуры, правила, бюджет.

Тактика – это набор конкретных краткосрочных целей, которые необходимо достичь для реализации стратегических целей. Тактическое планирование и потребность в нем возникают по мере существования стратегии. Тактическое планирование означает конкретизацию стратегии, ее уточнение, дополнение, корректировку. Как правило, стратегия отражает идею перспективного планирования и реализации целей предприятия. Тактика предполагает планирование конкретной деятельности по реализации стратегического плана. Разработка тактики во многом зависит от принятой на предприятии политики высшего руководства, но ее тактическая реализация осуществляется средним звеном управления. В отличие от стратегического, тактический план разрабатывается на небольшие сроки, предполагает получение быстрых и конкретных результатов. Это позволяет выявить соответствия применяемых тактических действий избранной стратегии и мобильно менять тактику. Например, решение фирмы о завоевании большей доли на рынке является стратегическим, где вопрос применения различных типов рекламы – тактика. Выбор тактики не должен противоречить стратегическому плану в целом, а все тактические шаги должны позволить или реализовать стратегию, или



приблизить достижение поставленных целей. Наиболее распространенной формой тактического планирования является разработка бизнес-планов.

Политика – это общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Если на предприятии создается отработанная система общих ориентиров, позволяющая понимать и использовать стратегические планы, эта система может называться *политикой* руководства предприятия. Политика определяется руководством и направлена на выбор действий, принятие решений в определенном направлении, соответствующем стратегии.

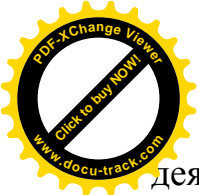
Для разработки внутрифирменной политики необходимо руководствоваться принципами:

1. Политика должна строиться на хорошо известных законах и правовых актах.
2. Политика, избираемая руководством для различных подразделений предприятия, не должна быть противоречива.
3. Избранная политика должна быть определенной, стабильной, но гибкой.
4. Формулирование политики должно быть доступным для понимания при изложении в письменной форме и осознаваться коллективом как разумно обоснованные действия.

Процедуры – это описание действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации. По существу, это запрограммированное решение (например, проводки в бухгалтерии, расчет показателей в финансовом анализе и пр.). Политика фирмы определяет оптимальный подход, необходимый для достижения целей. Дополнительно руководство разрабатывает комплекс действий, помогающий решению задач. Это комплекс процедур, алгоритм действий. Процедура – это алгоритм действия в определенных условиях. Процедура разрабатывается на основе прошлого опыта, анализа успехов и неудач, применяется в тех случаях, когда конкретная ситуация похожа на предыдущую. Человек, действующий по предписанию, имеет малую степень свободы в своих действиях. То есть процедуры являются одновременно гарантом правильности и точности решения задачи, что облегчает контроль. В этой связи процедуру следует понимать как некое ограничение свободы в действиях конкретного исполнителя, которое гарантирует решение конкретных задач, точность решения и контроль за правильностью решения.

Правила точно определяют, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации. Правила – более жесткие ограничения свободы в действиях человека, чем процедуры. Руководство предприятия составляет правила в тех случаях, когда успешное решение задачи зависит от точного ее выполнения. В таких случаях от служащих требуют высокой степени подчинения. Правило отличается от процедуры тем, что оно рассчитано на один конкретный вопрос.

Политика, правила, процедуры в системе управления находятся в определенном соотношении. В целом, эти три понятия по своей сущности, идентичные, т.е. они выполняют функцию положительного ограничения



деятельности служащих. Это необходимо для того, чтобы направить в нужное русло усилия коллектива по достижению конкретной цели.

Отличаются они по степени обобщенности.

Бюджет – это финансовый план организации, предназначенный для реализации стратегии. Бюджеты могут быть различной формы. Они классифицируются:

1. По количеству сценариев:

- фиксированный. Предполагает жестко заданный и единожды утвержденный план, исполнение которого обязательно вне зависимости от изменения экономических условий;
- гибкий. Предполагает наличие множества сценариев исполнения бюджета либо изменений начального плана, вступающих в силу определенных событий.

2. По способу построения:

- преемственный. Является самым популярным. План бюджета следующего периода разрабатывается на основе бюджета предыдущих периодов путем экстраполяции либо внесения различных корректив;
- бюджет с нуля. План составляется с чистого листа, без учета плановых и фактических данных по прошедшим периодам.

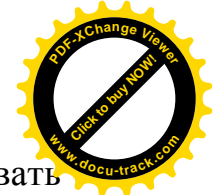
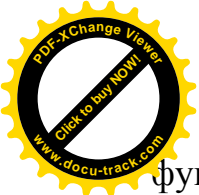
3. По периодичности:

- периодический. Разрабатывается на определенный период времени, по завершении которого процедура разработки бюджета повторяется. Относительная редкость процедуры дает экономию времени;
- скользящий. Формируется на год. Однако плановый период разбивается на ряд меньших периодов, по истечении которых бюджетный план сдвигается на один меньший период времени вперед.

Процесс бюджетирования в организации носит непрерывный характер. Большое значение при этом имеет определение объектов бюджетирования, которыми могут быть как организация в целом, так и его отдельные подразделения. Если организация разработала и внедрила финансовую структуру управления, то объекты бюджетирования - центры финансового учета (ЦФУ) - включают центры затрат, центры прибылей, центры доходов и инвестиционные (венчурные) центры. Составляются бюджеты по отдельным ЦФУ, затем консолидируются. Временной регламент бюджетирования определяет, в какие сроки и через какие промежутки времени будут формироваться бюджеты, когда будет осуществляться учет, контроль и анализ их использования.

Реализация стратегического плана осуществляется следующим образом:

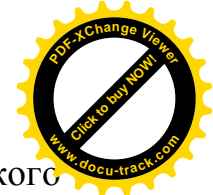
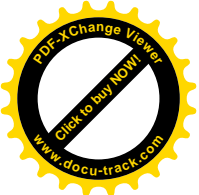
1 этап - конкретизация принятых стратегий до функционально-операционного уровня, ранжирование стратегий (выбор приоритетов), формирование целевых программ. Функционально-ориентированные и операционные стратегии подразделений можно охарактеризовать как тактику действий. Как только согласование стратегий на уровне подразделений и



функциональных служб закончено, руководители должны их проранжировать по степени важности – для того, чтобы затем распределять ресурсы на их выполнение.

2 этап – определение функциональных требований и затрат, составление и утверждение окончательного плана и бюджета. На этом этапе принимается окончательный вариант стратегического плана с дроблением на функциональные планы, соответствующим определением задач для исполнителей (положение о подразделениях, должностные инструкции, приказы, распоряжения) и форм их отчетности (контроль), утверждается смета затрат, нормативы, ограничения и показатели оценки фактического исполнения.

Проблема постановки функции стратегического планирования очень актуальна для белорусских предприятий, поскольку они постоянно сталкиваются с усиливающейся конкуренцией, усложнением покупательских предпочтений (14). Проблема усиливается в связи с тем, что наши предприятия только начинают осваивать этот вид управленческих работ, поскольку в годы административно-командного управления экономикой из отраслевых министерств им доводились пятилетние планы развития, составленные, как правило, по принципу «от достигнутого». Поэтому на самих предприятиях необходимости разрабатывать стратегические планы не было. К тому же внешняя среда была достаточно стабильна и предсказуема. В условиях перехода к рыночной экономике возросло значение стратегического планирования для отечественных предприятий. Практика показывает, что успеха добиваются те из них, которые активно разрабатывают стратегии развития. Так, генеральный директор ЗАО «Милавица», говоря об успехах компании, к основному фактору относит наличие стратегии развития и усилия руководства организации по ее реализации (8, стр. 105-106). В 2002г., осознавая необходимость увеличения объемов производства и обновления ассортимента своей продукции, ЗАО «Милавица» приняло решение о необходимости уменьшения доли давальческих заказов. Соответственно, высвобождаемые производственные мощности были использованы для выпуска изделий под маркой «Милавица», что означало существенное увеличение объемов собственного производства. Под новые объемы были подготовлены ключевые рынки сбыта посредством последовательной кампании по продвижению и рекламе «Милавицы» в России, Беларуси, Украине. Одновременно много было сделано для развития и расширения сбытовой сети компании на всех рынках через обучение дилеров, создание системы мотивации работы с розницей. В результате продажи за 2002-2004 г.г. возросли на 46,25% в натуральном выражении. В стоимостном выражении рост был большим, так как произошли ассортиментные сдвиги, связанные с расширением и обновлением коллекций. Это пример реализации одного стратегического решения, принятого на основании анализа отрасли, и повлекшего цепочку согласованных тактических действий.



Основными общими проблемами постановки функции стратегического планирования на предприятиях Республики Беларусь можно считать:

- недостаток специалистов по стратегическому планированию;
- часто на предприятиях нет должности или подразделения, в чьи обязанности бы входило стратегическое планирование;
- не выделяются отдельно средства на осуществление стратегического планирования;
- не отработан механизм управления реализацией стратегического плана, оценки его необходимости, перспективности и эффективности.

8.5. Оперативное планирование: цели, особенности, проблемные зоны

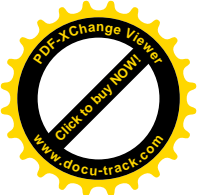
Оперативное планирование – это комплекс организационных и технических мероприятий, обеспечивающих выбор места и времени выполнения работы. Оперативное или текущее планирование есть то, чем почти ежедневно занимается менеджер. В основе оперативного планирования лежит временной фактор: требуется быстрота реакции в принятии решений и в создании условий для их реализации. При оперативном планировании (в отличие от стратегического и тактического) нет существенного временного разрыва между фиксацией целей и действиями, подлежащими исполнению для их достижения. Однако последствия оперативного планирования могут иметь стратегический характер.

Оперативное планирование чаще всего сопряжено с необходимостью:

- регулирования протекающего производственного процесса через разрешение текущих проблем;
- мгновенной реакции менеджера на форс-мажорные обстоятельства (это обстоятельства непреодолимой силы, которые не могут быть заранее предусмотрены, предотвращены или устранены, – стихийные бедствия, например);
- реагирования менеджера на нештатные ситуации с целью возврата ситуации в нормальное состояние, на изменения с целью предотвращения нежелательных последствий или извлечения максимальной для организации пользы.

Оперативное планирование отражает стремление менеджера постоянно поддерживать заданную ритмичность как производственному процессу, так и жизнедеятельности организации в целом. Основными принципами оперативного планирования принято считать:

- быстроту реагирования;
- знание технологического процесса и его особенностей;
- фиксацию наиболее вероятных сбоев в производственном процессе;
- работу в стрессовой ситуации или в условиях лимита времени.



Временной горизонт оперативного планирования может быть в пределах месяца (для цеха), а для участков, бригад, рабочих мест в интервале неделя – смена. Оперативное планирование осуществляется в формах:

- 1) действительно оперативного планирования (то есть планирования операций);
- 2) оперативно-календарного планирования. Это самая подробная детализация всех других планов (стратегического, долго-, средне-, краткосрочных, тактического, оперативного). Оно реализуется в виде разработки сменно-суточных заданий.

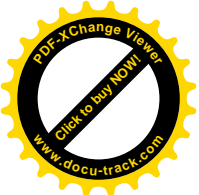
Оперативно-календарное планирование предназначено для того, чтобы обеспечить:

- каждого рабочего информацией о его рабочем месте и задании на текущую рабочую смену, на ближайшие дни, неделю, декаду, месяц;
- снабжение каждого рабочего места исправно работающими приборами, инструментами, сырьем, материалами, ПФ и пр.,
- согласование работы всего коллектива (бригады, цеха).

В развернутой форме оперативно-календарное планирование включает:

- самую подробную детализацию текущего плана (то есть его разбивку на рабочие операции);
 - графики выполнения операций, количественные и качественные итоги работы, обязательные к исполнению в расчете на час, смену, сутки, неделю, декаду, месяц;
 - графики снабжения рабочих мест;
 - план-график обслуживания оборудования и обеспечения его исправной работы, оперативного устранения неполадок;
 - план организации контроля за ходом производственного процесса, его ритмичностью, качеством выполнения операций и выпуска продукта.
- 3) сетевое планирование. Оно осуществляется в виде составления модели – сетевого графика. Иначе этот метод называется метод определения критического пути, поскольку позволяет сократить время на выполнение определенных работ за счет рационализации перемещения ресурсов.

Проблемными зонами оперативно-календарного планирования являются наличие «узких» мест в производстве, возникновение форс-мажорных обстоятельств, неритмичность поступления ресурсов и материалов, дефицит времени на участках подготовки производства, запаздывание информационных потоков (что связано с необходимостью использования экономико-математических методов, моделей и ЭВМ), несбалансированность производственных мощностей участков, слишком маленький или слишком большой запас полуфабрикатов и материалов и пр.

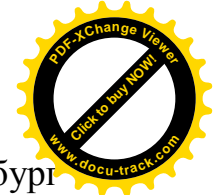
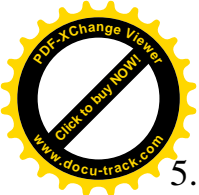


Вопросы для обсуждения и контроля знаний

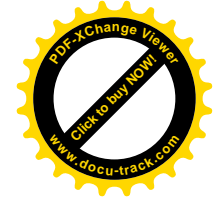
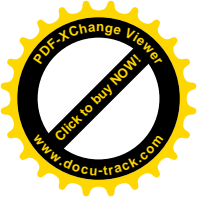
1. Что такое планирование? Почему планирующая деятельность универсальна?
2. Назовите и охарактеризуйте известные вам виды планов.
3. Какие виды управленческих работ осуществляются при планировании?
4. Охарактеризуйте методы планирования. Приведите примеры их использования.
5. Что такое принципы планирования. Проведите сопоставительную характеристику принципов «планирования от достигнутого» и планирования «по целям». В чем их достоинства и недостатки?
6. Что такое стратегическое, тактическое, оперативное планирование? Чем они различаются?
7. Охарактеризуйте комплекс работ по стратегическому планированию. В чем состоит значение миссии организации при стратегическом планировании? Приведите примеры удачной формулировки миссии организации.
8. Дайте характеристику инструментов реализации стратегического плана.
9. В чем состоит сложность стратегического планирования для предприятий Республики Беларусь?
10. Охарактеризуйте известные Вам методы выбора стратегической единицы бизнеса. Для чего ее необходимо определить?
11. Чем стратегический план отличается от долгосрочного?
12. Соотнесите задачи, решаемые на этапе стратегического, тактического и оперативного планирования. Поясните их взаимосвязь.
13. Дайте комплексную характеристику оперативного планирования. Какие должности на промышленном предприятии его реализуют?

Литература

1. Аистова, М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегия, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – Москва : Альпина Паблишер, 2002. – 345 с.
2. Бондарь, Н. П. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика / Н. П. Бондарь [и др.]. – Санкт-Петербург : Изд. дом «Бизнес-пресса», 1999.
3. Бусыгин, А. В. Эффективный менеджмент : учебник / А. В. Бусыгин. – Москва : Изд-во «Финпресс», 2000. – 1056 с.
4. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. К. Наумов. – Москва : Гордарика, 1998. – 528 с.



5. Дарет, Р. Менеджмент : 6-е изд. / пер. с англ. / Р. Дарет. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 864 с.
6. Дичковский, Д. Компания «Милавица»: слагаемые успеха, динамика конкурентного окружения и задачи на перспективу / Д. Дичковский // Актуальные проблемы развития промышленного предприятия: теория и практика. Сб. научн. тр. / под ред. Л.Н. Нехорошевой. – Минск : БГЭУ, 2006. – 571 с.
7. Золотогоров, В. Г. Организация и планирование производства : практ. пособие / В. Г. Золотогоров. – Минск : ФУАинформ, 2001. – 528 с.
8. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 752 с.
9. Кохов, М. Стратегия: ключ к успеху и путь к провалу / М. Кохов // Национальная экономическая газета. – 2004. - № 10 (10 февраля). - С.5.
10. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; под ред. Л. И. Евенко. – Москва : Дело, 1995. – 704 с.
11. Пелих, С. А. Оперативный менеджмент. Оперативное управление производством / С. А. Пелих, А. И. Гоев. – Минск : БГЭУ, 2001. – 182 с.
12. Пелих, С. А. Экономический механизм развития предприятия: учебное пособие в 2-х частях. Часть 1. Экономические методы, рычаги и стимулы/ С.А. Пелих, Е.С. Рудак, Р.И. Внучко и др. – Мн: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2006. – 311с.
13. Планирование на предприятии : учеб. пособие / под ред. А. И. Ильина. – Минск, 2005. – 656 с.
14. Проблемы адаптации предприятий легкой промышленности к условиям внешней среды / под ред. Е.В. Ванкевич. – Витебск, 2005. – 237с.
15. Прогнозирование и планирование экономики / под. общ. ред. Г. А. Кандауровой. – Минск : ООО Интерпрессервис, 2005. – 476 с.
16. Основы менеджмента : учебное пособие / Л. В. Плахова, Т. М. Анурина, С. А. Легостаева и др.. – Москва : КНОРУС, 2007. – 496 с.



ГЛАВА 9

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

9.1. Содержание и принципы организационной деятельности. Делегирование, ответственность

Организационная деятельность – это установление и обеспечение связей между элементами системы. В отличие от биологических или технических систем, предприятие как социально-экономическая система характеризуется тем, что связи здесь менее устойчивы, поэтому их необходимо не только устанавливать, но и постоянно поддерживать. В этом состоит сущность организационной деятельности – это деятельность, которая направлена на установление и обеспечение целесообразных связей между элементами системы, создающих условия для ее нормального функционирования.

Организационная деятельность – систематическая координация задач и формальных взаимоотношений людей, выполняющих эти задачи. Это процесс создания и поддержания формализованной структуры ролей и постов, которая дает возможность людям работать вместе для достижения цели.

Организационная деятельность заключается в установлении взаимосвязей между людьми и между подразделениями предприятия, определении порядка и условий его функционирования.

Рассмотрим, что понимается под термином связи в данном случае. Основными элементами любой системы (предприятия) являются человек, предметы труда и орудия труда. Для того, чтобы что-то произвести, необходимо эти элементы соединить в производственном процессе.

Следовательно, для организации нормального функционирования предприятия необходимо:

- организовать трудовой процесс (оснащение и планировка рабочего места, приемы и методы труда);
- организовать инфрасвязи (подача электроэнергии, инструментов, сырья и материалов, транспортировка, и пр.);
- организовать связи с внешней средой (поставщики, потребители и пр.);
- наладить информационно-управленческие связи.

Таким образом, в производственной системе выделяют три сферы организационной деятельности - организацию труда; организацию производства; организацию управления. Все три сферы взаимообусловлены. Их характеристика представлена в таблице 9.1.

Взаимосвязь и взаимообусловленность всех трех сфер организационной деятельности в производственной системе рассматривается как объективная закономерность. Изменения в структуре связей в одной из них закономерно требуют соответствующих изменений в других сферах. Это проявление системного подхода в управлении.

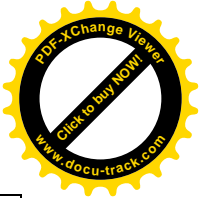
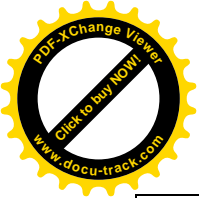


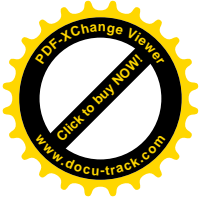
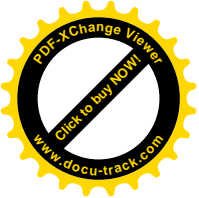
Таблица 9.1. Комплексная характеристика организационной деятельности

	Организация труда	Организация производства	Организация управления
Вид связей	экономические социальные технологические кооперационные	технологические кооперационные обслуживающие	субординация, координация
Объекты связи	1) трудовой процесс 2) создание условий труда 3) вознаграждение труда 4) социально-психологический климат	1) технологический процесс 2) движение продуктов и предметов труда 3) размещение машин в пространстве и их ремонтное, инструментальное, транспортное и пр. обслуживание	1) структурные подразделения 2) документооборот 3) иерархия, субординация 4) должности
Инструменты связи	Норма времени, выработки, системы оплаты труда и премирования, подготовка и повышение квалификации, др.		Диспетчерские связи, должностные инструкции, нормы управляемости, положения о подразделениях, приказы, распоряжения, пр.

Дестабилизирующими факторами в этой системе является наличие внешней среды и субъективного элемента внутри самой системы (человека). Признание дестабилизирующего влияния субъективного фактора ставит перед управлением задачу обеспечения надежности установленных связей. Этому способствуют системы планирования, регламентации, контроля, которые обеспечивают внутрисистемные связи. Кроме того, в системе управления используются законы самоорганизации – то есть сознательное исполнение работниками заложенных предписаний, задач, регламента установленных связей, а также творческий поиск рациональных способов действия, инициативного и заинтересованного обеспечения целесообразных связей там, где они не регламентированы, но необходимы.

Организационная деятельность в сфере управления включает:

1. Создание организационной структуры управления.
2. Установление формальных взаимоотношений посредством:
 - делегирования полномочий;



- распределения ответственности.

3. Обеспечение систематического обмена информацией, связи, координации для эффективного процесса принятия решений.

Основными принципами организационной деятельности являются принцип единства в достижении цели и принцип эффективности.

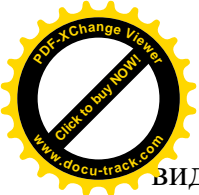
Организационная деятельность призвана установить и поддерживать формальные взаимоотношения на предприятии. Это означает, что менеджер должен распределить многочисленные задачи между подчиненными. «По мере роста компании и превращения ее из предприятия, руководимого одним человеком (самим собственником), в более крупное, ее владелец должен передать часть функций другим работникам» (7, с.51). Таким образом, возникает делегирование полномочий.

Делегирование - передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их исполнение. Делегирование является средством установления формальных отношений в организации - таким способом руководитель распределяет многочисленные задачи между подчиненными. Неумение делегировать становится причиной поражения многих молодых начинающих менеджеров – неумение поручить исполнителю выполнение конкретной задачи и проконтролировать приводит к тому, что такой управляющий либо стремится все сделать сам (а на это у него не хватает времени), либо ряд задач не выполняется или выполняется ненадлежащим образом. Делегирование – суть управленческой деятельности. Достаточно вспомнить определение менеджмента, данное основоположницей этой дисциплины – М.П. Фоллет: «Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей» (цит. по 6, с. 308).

Полномочия - ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач. Дж. О Шонесси определяет полномочия как «узаконенное право принимать решения и отдавать распоряжения от имени организации» (7, с.51). А. Файоль определял полномочия, как «право отдавать приказы и требовать повиновения» и проводил различия между официальными полномочиями руководителя, «полученными по должности», и личным авторитетом, «компонентами которого являются интеллект, опыт, моральные достоинства, способность быть лидером, прежние заслуги и пр.».

Наряду с определением концепции делегирования, существует концепция **ответственности**. Как подчеркивал А. Файоль, «полномочия не должны рассматриваться отдельно от ответственности, то есть в отрыве от вознаграждений и наказаний, сопровождающих осуществление власти. Ответственность есть следствие полномочий, это их естественное следствие, по существу, двойник, и там, где осуществляются полномочия, возникает ответственность» (цит. по 7, с. 55-56.).

Единого толкования ответственности не существует. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. понимают под ответственностью обязательства выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение (6, с. 39). Дж. О'Шонесси: "Ответственность - обязательства осуществить некоторые



виды деятельности с полной подотчетностью за эффективность их выполнения" (7, с.56). Кунц и О'Доннелл: «Ответственность - долг подчиненного, которому вышестоящее лицо поручило выполнять необходимую работу". Аллен: "Ответственность - умственная и физическая деятельность, ожидаемая от человека в процессе выполнения задачи" (цит. по 6, с. 305).

Этот спор об определениях ответственности обусловлен разным пониманием делегирования. Первые три определения сходны. Согласно им, ответственность не может быть делегирована, т.к. передача ее вниз по иерархии создает дополнительную ответственность, но не освобождает от нее передающего. Если следовать определению Аллена, ответственность определяется просто как обязанность, то ответственность может быть делегирована. Большинство управляющих сходятся на мнении, что ответственность создается, но не делегируется.

Делегировать можно устно и письменно (на время - приказ, распоряжение, на постоянно - должностные инструкции и положения о подразделениях). Особое внимание четкому письменному закреплению делегирования уделяет классическая школа. Например, Э. Бреч пишет: «Я утверждаю, что распределение ответственности руководителей, составляющее структуру организации, должно быть всегда зафиксировано в виде должным образом составленных формулировок – должностных положений или инструкций. Я подчеркиваю, что это единственный эффективный путь ознакомления с кругом обязанностей и взаимосвязей как тех должностных лиц, кого эти инструкции непосредственно касаются, так и всех других, вместе составляющих руководство компании» (цит. по 7, с.56).

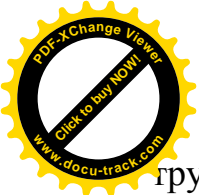
Существует ряд аргументов в пользу составления должностных инструкций или положений о подразделениях:

1. Они позволяют четко сформулировать полномочия и ответственность, как отдельного работника, так и подразделения в целом. Это, в свою очередь, создает основу для планирования, вознаграждения, мотивации и облегчает контроль. Таким образом, должностные инструкции и положения о подразделениях создают фундамент управленческой деятельности руководителя.
2. Они подстраховывают руководителя во время смены исполнителей и облегчают вхождение в должность для нового работника.
3. Наличие должностных инструкций позволяет избежать служебных конфликтов, путаницы и ограничить вмешательство вышестоящих лиц.

В то же время существуют и контраргументы против должностных инструкций:

- должностные инструкции оставляют "лазейки" для невыполнения некоторых работ;
- обилие инструкций и положений ведет к чрезмерной бюрократизации.

Должностные инструкции должны предусматривать обеспечение рационального распределения работы между должностными лицами при подготовке, оформлении, принятии и оценке исполнения управленческих решений, регламентацию всех видов деятельности работника, оценку качества



груда работника. В них содержится такая информация, как наименование подразделения аппарата управления, которым руководит или в котором работает данное должностное лицо; подчиненность данного работника; порядок его назначения на должность и освобождение от занимаемой должности; квалификационные требования; что должен знать и уметь (перечень руководящих и методических материалов); периодичность и порядок аттестации; кто замещает данное лицо в случае его отсутствия; перечень правовых, нормативных и других документов, которыми должен руководствоваться работник в своей сфере; основные цели данной должности; функции (обязанности); права; ответственность; пр.

Рассмотрим основные цели и ситуации делегирования.

1. Подчиненный может сделать данную работу лучше начальника. Главная квалификация руководителя состоит в умении мобилизовать и координировать все имеющиеся у подчиненных способности, навыки и знания, поэтому зрелый руководитель не боится делегирования. Ничего парадоксального или противоестественного в том, что руководитель в каких-то узких областях слабее специалиста, нет. Главная квалификация руководителя состоит в умении мобилизовать и координированно применить все имеющиеся у подчиненного способности, навыки и знания. Если руководитель начинает бояться более квалифицированных работников, то, как правило, это означает, что у него развивается **комплекс угрожаемого авторитета руководителя** - болезненное состояние личности, вызванное боязнью потерять свой авторитет, понизив тем самым свой статус.

Симптомы комплекса угрожаемого авторитета следующие:

- блокирование информации, вызывающей сомнения в собственном авторитете;
- стремление избежать таких ситуаций, в которых может проявиться собственная некомпетентность;
- фильтрование информации, пропускаемой к своим сотрудникам.

2. Чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой. Поэтому с помощью делегирования он может освободиться от текущих задач и высвободить время для решения более важных задач.

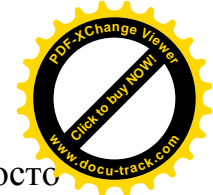
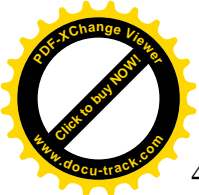
3. Делегирование может быть методом обучения сотрудников.

4. Делегирование может быть использовано как прием изучения коллектива и отдельных подчиненных.

5. Делегирование может восприниматься как особое доверие, позволяет мобилизовать скрытые резервы производительности.

Для эффективного делегирования следует руководствоваться рекомендациями:

1. Укажите и запишите, что, кому, с какой целью и на какой срок делегируется.
2. Определите, что надо знать о действительном выполнении работы (введите формы отчетности).
3. Задание должно быть абсолютно четким и ясным для подчиненного.



4. Учитывайте возможность принятия не самых точных и просто ошибочных решений вашими подчиненными, поэтому при делегировании либо точно определите желаемый конечный результат (цель), либо установите точки промежуточного контроля (для того, чтобы иметь возможность убедиться, что ситуация развивается в нужном направлении или чтобы обнаружить отклонение от цели раньше, чем это станет опасным для организации).
5. Критикуйте осторожно, при ошибках разбирайте сами ошибки, а не личность подчиненного. Требуйте от исполнителя не извинений, а объяснений причин и конструктивных предложений.

К наиболее распространенным ошибкам делегирования относят:

- неумение объяснить;
- фиктивное делегирование. Нельзя делегировать подчиненным те полномочия, которыми они уже владеют по своей должности. Это лишь дискредитирует указания руководителя;
- делегирование группе без определения индивидуальной ответственности («Семь поваров супа не сварят!»);
- делегирование через промежуточное лицо, поскольку в этом случае задача может быть передана непосредственному исполнителю несвоевременно, в искаженном виде и т.п. (то есть создается эффект «испорченного телефона»);
- перепоручение подчиненным объединяющей функции руководства и контроля, что является наиболее опасной ошибкой.

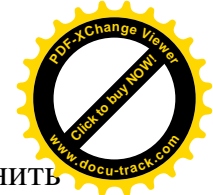
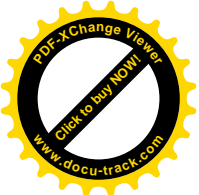
9.2. Препятствия к эффективному делегированию и их преодоление

Эффективное делегирование требует эффективных коммуникаций (то есть систему оперативного продвижения информации до необходимого адресата, отсутствие искажения информации и пр.). Эффективное делегирование основывается на учете системы мотивации, лидерства и влияния. Дейл Карнеги писал: «На свете есть только один способ побудить кого-либо что-то сделать. Задумывались ли Вы когда-нибудь над этим? Да, только один способ, и он заключается в том, чтобы заставить другого человека захотеть это сделать» (3, с.52).

Однако, несмотря на важность процесса делегирования в управлении, а также на то, что без делегирования управление коллективом невозможно, все же существуют причины, по которым руководитель не желает делегировать, а подчиненные блокируют процесс делегирования. Эти причины сформулировал У. Ньюмен (6, с. 324-327).

Причины нежелания руководителей делегировать:

- заблуждение "я это сделаю лучше". Руководитель утверждает, что поскольку он может сделать эту работу лучше, то он и должен ее делать вместо подчиненного. Ошибочность подобного утверждения состоит в



том, что трата времени на задание, которое мог бы выполнить подчиненный, означает, что руководитель не сможет также хорошо выполнить другие задания. Общая выгода будет больше, если руководитель сконцентрирует свои усилия на выполнении более важных заданий, поручив подчиненным выполнять менее важные, либо важные, но не срочные задания (при этом установив промежуточный контроль за ходом их выполнения). Кроме того, если руководитель не будет ничего нового поручать своим подчиненным (то есть дополнительно делегировать новые задачи), то они не будут повышать свою квалификацию. Следовательно, уровень такого подразделения (отдела, бюро, предприятия и т.д.) будет оставаться неизменным, что в условиях общего развития будет означать отставание и моральное старение;

- отсутствие способности руководить. Многие руководители так углубляются в решение текущих проблем, что пренебрегают общим стратегическим планированием, то есть они не в состоянии выделить долгосрочную или стратегическую перспективу и под нее распределить работы между своими подчиненными;
- отсутствие доверия к подчиненным, боязнь риска. В данном случае руководитель боится, что делегирование подчиненным определенных задач может увеличить риск их невыполнения, за что придется отвечать самому руководителю;
- отсутствие системы контроля. Главная задача контроля состоит в получении достоверной информации о результатах работы подчиненных, чтобы обнаружить проблему раньше, чем она разовьется в кризис. Если существующая система контроля неэффективна, то опасения руководителя вполне обоснованны.

Причины, по которым подчиненный блокирует процесс делегирования:

- он считает удобнее спросить руководителя " что делать?", а не думать самому;
- у подчиненного отсутствует информация и ресурсы, необходимые для выполнения работы;
- у подчиненного уже много работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле;
- у подчиненного отсутствует уверенность в себе;
- подчиненному не предлагается стимулов к принятию дополнительной ответственности.

Половина выявленных препятствий имеет индивидуальную психологическую основу. Психологические проблемы – самые трудные, и, чтобы их разрешить, руководителю необходимо знание психологии, терпение и время. Кроме этого, существует еще и ряд управленческих приемов, которые помогут сделать процесс делегирования более эффективным. К ним относятся:

- 1) соблюдение принципа соответствия между полномочиями и ответственностью, т.е. необходимо делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя



ответственность. Этот принцип обосновали А.Файоль, Л.Урвик и др., говоря, что полномочия должны соизмеряться с ответственностью;

- 2) соблюдение принципа стимулирования - важно, чтобы подчиненный видел четкую связь между принятием дополнительной ответственности и удовлетворением своих личных потребностей. Стимулирование руководителя состоит в том, что руководитель, не умеющий делегировать, ставит предел своей собственной карьере;
- 3) четкий обмен информацией;
- 4) система контроля.

Авторы классической школы дают различные рекомендации по проблеме делегирования. Некоторые утверждают, что полномочия «предпринимать действия или побуждать к ним должны быть делегированы как можно ближе к месту действий» (цит. по 7, с.52). Г. Кунц и О'Доннелл считают, что «возможно, наиболее важный руководящий принцип делегирования полномочий состоит в том, что они должны делегироваться в той степени и таким образом, чтобы обеспечить достижение желаемых результатов. Слишком многие управляющие пытаются разграничить и определить полномочия своих подчиненных, исходя из объема устанавливаемых прав и обязанностей, вместо того чтобы определить вначале характер работ, исполнения которых они ожидают от своих подчиненных, а затем уже полномочия, необходимые для решения поставленных задач» (7, с.52).

9.3. Сущность и концепции полномочий. Линейные полномочия

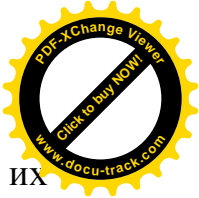
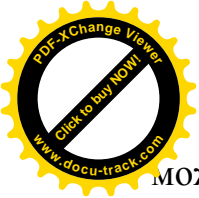
Полномочия - ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач. Дж. О Шонесси определяет полномочия как «узаконенное право принимать решения и отдавать распоряжения от имени организации» (7, с.51). А. Файоль определял полномочия, как «право отдавать приказы и требовать повиновения» и проводил различия между официальными полномочиями руководителя, «полученными по должности», и личным авторитетом, «компонентами которого являются интеллект, опыт, моральные достоинства, способность быть лидером, прежние заслуги и пр.».

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее членов на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не лицу, которое занимает эту должность.

Существует 2 концепции полномочий:

1. Классическая. В ней полномочия определяют как узаконенное право принимать решения и отдавать приказы подчиненным от имени фирмы. Согласно данной концепции, полномочия передаются от высших уровней управления к низшим и т. д., то есть сверху вниз, создавая, таким образом, уровни иерархии в организации (рис.9.1).

Многие считают, что такое определение не вскрывает сути полномочий, т. к. объем полномочий руководителя определяется степенью, в которой он



может направлять усилия своих подчиненных, не вызывая возражений с их стороны.



Рисунок 9.1 Классическая концепция полномочий

2. Концепция принятия полномочий разработана Ч. Барнардом и развита в трудах Г.Саймона. Согласно данной концепции подчиненный имеет право отклонять требования руководителя. Полномочия в данной концепции определяются как информация, на основе которой участник организации направляет свои действия и определяет, что он обязан или не обязан делать в рамках задач организации (рис.9.2).

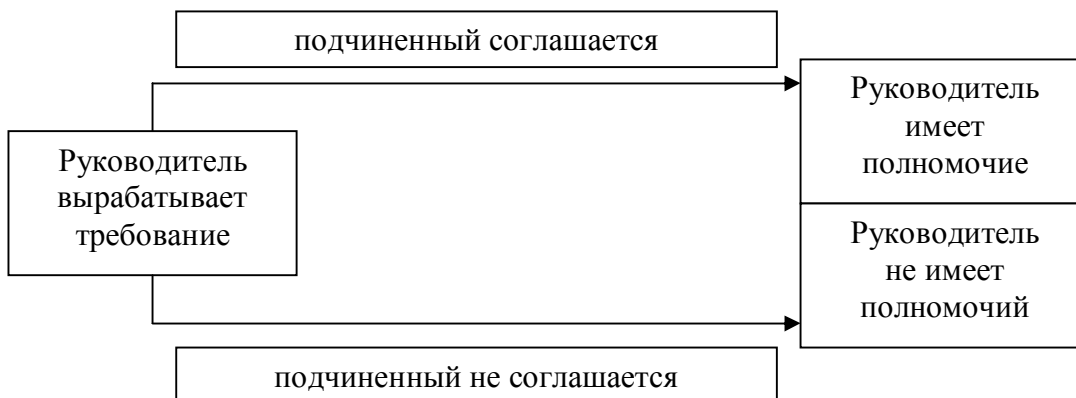


Рисунок 9.2. Концепция принятия полномочий



Г. Саймон и Ч. Барнад утверждали, что подчиненный признает полномочия, как только он допускает, чтобы его поведение направлялось другими, не давая при этом оценки достоинств решения (цит. 7, стр.137). С этой точки зрения, полномочия и власть – практически одно и то же, поскольку они определяют власть как возможность принимать решения, которым безоговорочно подчиняются. Таким образом, в этой концепции источником полномочий являются подчиненные, а не те, кто отдает приказы. Именно получатели приказов решают, какие приказы принимать к действию, а какие – игнорировать (с учетом оценки последствий последнего). Если классическая концепция ориентирована на формальные полномочия (которые отражены в должностных инструкциях), то вторая концепция ориентирована на реальные полномочия.

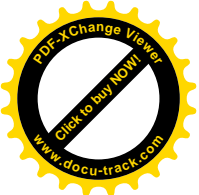
Следствия признания второй концепции:

1. Номинальное право отдавать приказы не означает делегирования реальных полномочий до тех пор, пока они не признаются подчиненными.
2. Механизм делегирования полномочий по второй концепции - убеждение. Когда один человек влияет на другого посредством убеждения, то следствием будет не слепое повиновение, а сознательное изменение поведения.

Разница между пониманием полномочий в этих концепциях состоит также в том, что, согласно концепции принятия полномочий, они осуществляются над людьми, в то время как согласно классической концепции полномочий они определяются как право использовать ресурсы организации, то есть здесь нет непосредственного подчинения одного человека другому. Согласно второй концепции, отождествляются полномочия и власть, хотя в реальной управленческой практике эти понятия хоть и близки друг другу, но все же различаются. Так, например, главный бухгалтер предприятия имеет полномочия перечислять средства предприятия с одного счета на другой, но не на собственный счет. В то же время его власти достаточно, чтобы отдать приказ о перечислении средств предприятия на свой счет, хотя официального полномочия на это нет. Таким образом, полномочия определяют, что лицо, занимающее должность, имеет право делать, а власть определяет, что оно может делать на самом деле.

В любой организации выделяют два типа должностных взаимосвязей – линейную и штабную, и, соответственно, выделяют два типа полномочий в организации: линейные полномочия и штабные.

Линейные полномочия - полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другому подчиненному. Именно линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть в направлении действий подчиненных для достижения целей. Они отражены на рисунке 9.1. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет право принимать решения и самостоятельно действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями, но в пределах, установленных организацией, законом или обычаями.



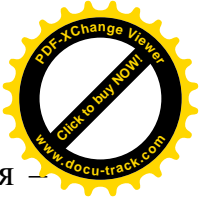
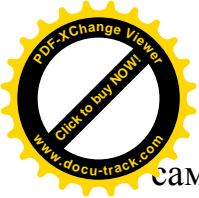
Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией. Этот процесс называется скалярным процессом. Посредством его и передаются линейные полномочия. Полученная иерархия называется скалярной цепью или цепью команд. Наиболее наглядной является цепь команд в военной организации, где уровни иерархии выделяются обмундированием, специальными знаками различия, а полномочия передаются в буквальном смысле с помощью команд. Однако, несмотря на то, что в гражданской организации руководители и исполнители могут быть одеты в одинаковую одежду, цепь команд все же существует, и более того, ее наличие влияет на эффективность деятельности всего предприятия. Это выражено в скалярном принципе Дж. Муни (экс-вице-президент «Дженерал моторз»): "Чем четче линия полномочий от высшего должностного лица на предприятии до любого подчиненного, тем более эффективен процесс принятия решений и коммуникации в масштабах всего предприятия". Исходя из скалярного принципа, линейные полномочия создают такую взаимосвязь между сотрудниками организации, при которой руководитель осуществляет прямое руководство деятельностью подчиненных, то есть взаимосвязь по линии или ступеням иерархии (субординация).

9.4. Штабные полномочия и их разновидности

Как показывает опыт функционирования современных предприятий, линейные полномочия не могут покрыть все потребности управления, следовательно, необходимы штабные полномочия. Линейными называют те функции, которые имеют отношение к прямой ответственности за реализацию целей предприятия. Штаб – это элемент организации, который способствует максимально эффективному осуществлению линейных функций. Суть штабных полномочий заключается в их совещательном характере. Если функция линейного руководителя - действия, то штабного - обдумывание этих действий. Все свои предложения они передают вверх по служебной лестнице, а не вниз, как линейные руководители. И если их предложения реализуются, то под руководством линейного руководителя, несущего за это ответственность.

Впервые понятие штаба было применено в армии Александра Македонского (336 л. до н.э.) (цит.6, с.315). Для достижения победы в войнах А. Македонский разделил военных специалистов на две группы, выделив офицеров, которые вели легионы в бой и командовали солдатами в сражении, и офицеров, которые занимались планированием военных действий. Чтобы избежать путаницы в вопросах подчиненности, полномочия командования людьми были изъяты у плановиков. Таким образом возник штаб.

Следует отметить, что практически до XX века использование штабных подразделений в гражданских организациях было достаточно ограниченным, и только под влиянием бурного развития НТП, технологий, быстрого изменения всех составляющих внешней среды у предприятий возникает потребность в большом числе разнообразных и квалифицированных кадров. Вследствие этого



Само понимание штабной деятельности претерпело значительные изменения – на предприятиях организовывается большое число административных вспомогательных подразделений, занимающихся обслуживанием основного линейного руководства для обеспечения достижения целей предприятий (программисты, юристы, связь с общественностью, маркетологи и пр.).

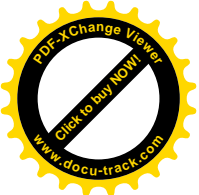
Штабной (административный) аппарат выполняет в современной организации так много функций, что все их невозможно перечислить. Однако можно классифицировать штабные подразделения по их роли и месту в деятельности организации. Штабной аппарат может быть двух видов:

- **консультативный** – означает, что приглашаются специалисты на временной либо постоянной основе для консультирования линейного руководства в области своих знаний (например, в области права, аудита, социально-психологических проблем и пр.);
- **обслуживающий** - организуется на постоянной основе на предприятии для выполнения определенного круга задач (например, отдел кадров, маркетинга, бухгалтерия и пр.). Данные функциональные подразделения предоставляют руководству информацию, необходимую для принятия эффективных решений. Разновидностью обслуживающего аппарата является личный аппарат (секретарь). Он формируется для помощи руководителю в организации информационного потока, документооборота. В организации работник личного аппарата не имеет никаких полномочий, но может пользоваться значительной властью (путем фильтрации информации, ограничения доступа к руководителю, преднамеренного искажения информации или ее задерживания).

Классификация видов штабов в соответствии с направлениями его положения и использования в организации позволяет рассмотреть различную природу штабных полномочий, так как в силу разного положения штаба и его значимости в деятельности предприятия, делегированные ему полномочия могут быть как чисто консультативными (и ограничиваться устными рекомендациями или советами), так и такими значимыми, что практически стирается разница между штабными и линейными полномочиями. Кроме того, само штабное подразделение, если оно значительное по функциональной роли и количеству занятого в нем персонала, внутри имеет обязательное линейное построение (то есть внутреннюю скалярную цепь) - например, бухгалтерия или экономическая служба предприятия.

Основные виды штабных полномочий:

1. Рекомендательные – их выполняет консультативный аппарат, и они не обязательны для исполнения линейными руководителями. Это порождает конфликты между линейным руководством и штабным.
2. Обязательные согласования – предполагают, что устанавливается порядок учета линейей точки зрения штаба (совместные совещания, директораты). Линейное руководство должно обсудить план действий со штабным подразделением, прежде чем приступить к его реализации (например, совместное планирование сбыта, комплектование коллективов с помощью тестирования персонала и пр.).

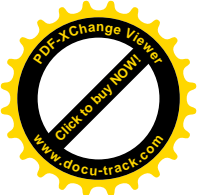


3. Параллельные - их целью является установление системы контроля для уравнивания власти и предотвращения ошибок руководства. Это достигается посредством расширения полномочий штабного аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководства. Например, при подписании командировочного удостоверения требуется две визы – линейного руководителя и главного бухгалтера (то есть штабного руководителя).
4. Функциональные - означают делегирование конкретному лицу или подразделению права контроля за определенными действиями других подразделений. Функциональные полномочия нуждаются в четком ограничении их объема и сферы влияния, чтобы не подрывать полномочия линейного руководства и не вызывать конфликтов и неразберихи.

По сути, возникновение функциональных полномочий связано с поэтапным изъятием у линейного управляющего полномочий по руководству определенным видам деятельности. Первая модификация данной взаимосвязи происходит тогда, когда линейный руководитель делегирует штабному полномочия по передаче информации, предложений и рекомендаций непосредственно своим подчиненным. Например, начальнику отдела труда и заработной платы на предприятии поручается передать инструкции по составлению табеля инспекторам или нормировщикам в цехах. Вторая модификация возникает в том случае, когда штабным руководителям разрешают консультировать линейное руководство и помогать им использовать информацию (то есть штаб получает возможность консультировать линию). Например, начальнику отдела кадров поручается проконсультировать мастеров в цехе по социально-психологическим аспектам управления или методам разрешения трудовых конфликтов. В данном случае уменьшается нагрузка непосредственно линейных руководителей (начальника цеха), упрощается и ускоряется процесс передачи информации.

Сфера использования функциональных полномочий ограничена вопросами «как действовать» и «когда», но не распространяется на вопросы, «где», «что» и «кто» должен выполнять. В управленческой литературе рекомендуют использовать функциональные полномочия как можно реже. Они подрывают принцип единоначалия, провоцируют рассредоточение ответственности, что губительно для организации. Их использование должно быть обусловлено либо внешними факторами (изменение законодательства, поставщиков и т.д.), либо внутренними обстоятельствами (ухудшение финансово-экономического положения, ухудшение социально-психологического климата, модернизация и обновление и т.д.). В управленческой литературе предлагаются следующие способы координации функциональных полномочий в организационной структуре управления предприятия:

- сохранение единоначалия путем ограничения протяженности линии функциональных полномочий одним организационным уровнем ниже уровня, на котором находится руководитель данного управляющего. То



есть функциональные полномочия следует концентрировать на возможно более высоком уровне управления в организационной структуре управления, чтобы сохранить максимальную степень единоначалия линейных управляющих внизу;

- четкое определение содержания функциональных полномочий.

Предприятия нуждаются в штабных структурных подразделениях, поскольку они действительно способны внести большой вклад в деятельность по достижению целей предприятия. Существуют трудности в понимании сущности штабной деятельности, которые обуславливают наличие определенных ограничений в их использовании. Руководителю необходимо знать эти трудности, прежде всего для того, чтобы их преодолеть. К таким трудностям относятся:

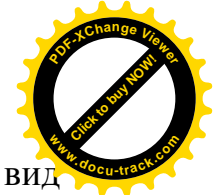
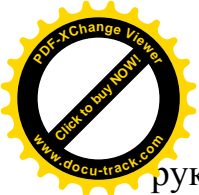
- 1) недостаточная ответственность штаба, так как в случае неудачи возникает эффект перекладывания вины. Штаб будет утверждать, что план как таковой был очень хорошим, а то, что он не имел успеха, объясняется неспособностью, незаинтересованностью или намеренным саботажем линейных руководителей. Со своей стороны, линейный руководитель, на которого была возложена ответственность за реализацию плана, будет настаивать на том, что был плох сам план, поскольку подготовлен неопытными, оторванными от практики теоретиками;
- 2) мышление "в вакууме". Штаб занят обдумыванием, а для этого ему надо не только обобщать зарубежный опыт решения подобных проблем, но и хорошо владеть реальной практической ситуацией, предлагать не только заимствование красивых зарубежных картинок управленческой и хозяйственной практики, но и критически их осмысливать, предлагать прикладные методики реализации определенных стратегий, новых видов деятельности и пр. Оторванность штабных рекомендаций и разработок от реальной практики приводит к падению значимости результатов деятельности штабных подразделений, формирует отношение к ним как к нереальным, нереализуемым;
- 3) трудности управленческого характера - связаны с подрывом принципа единоначалия и мультипликацией полномочий.

9.5. Эффективное распределение полномочий в организации

Руководство для того, чтобы организация могла достичь своих целей и развиваться, не может автоматически распределять полномочия. Процесс распределения полномочий должен быть выполнен грамотно. Эффективное распределение полномочий достигается путем:

- квалифицированной организации взаимодействия линии и штаба;
- четкого построения линии посредством соблюдения принципа единоначалия и ограничения нормы управляемости. Рассмотрим эти направления подробнее.

1. Эффективная организация взаимодействия линии и штаба. Любая организация является линейно-штабной структурой, следовательно,



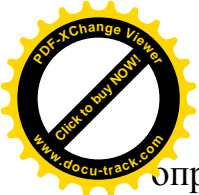
руководство должно решить, в каком качестве выступает конкретный вид деятельности (отдел, служба, должность) - линия или штаб. Это решение должно основываться на определении того, насколько фундаментальным и важным является вклад этого вида деятельности в достижение целей предприятия. Линейная деятельность – это та, которая непосредственно связана с созданием (достижением) основной цели предприятия. К штабной относят те виды деятельности, которые помогают выполнению основной миссии организации. Что конкретно относят к линейной или штабной деятельности, зависит от профиля предприятия. Например, в юридической конторе юристы – это линия, а на промышленном предприятии – штаб. Следует отметить, что штабы достаточно разнообразны, и в зависимости от значимости и весомости конкретного вида деятельности штаб может ограничиваться разовыми обращениями к специалисту (например, к независимому аудитору) либо организацией целой службы (департамента и пр.) - например, бухгалтерии. В последнем случае сам штаб имеет внутреннее линейное построение - главный бухгалтер, его заместители, начальники отделов бухгалтерии, бухгалтеры.

Для эффективной организации должностных взаимосвязей между линией и штабом необходимо:

- а) довести до всех управляющих и подчиненных конкретные цели их деятельности и то, в каком качестве они выступают (линии или штаба). Довести понимание сущности линейной и штабной должностной взаимосвязи в организации;
- б) определить формы и способы учета линейными руководителями точки зрения штаба (консультации, обязательные согласования и их сроки, формы; внесение соответствующих пунктов в должностные инструкции и положения о подразделениях, проведение совещаний и пр.);
- в) обеспечить штабное подразделение необходимой информацией для того, чтобы устранить их мышление «в вакууме»;
- г) требовать полноту и завершенность в работе штаба. Грамотный штабной работник разрабатывает предложения в целях оказания помощи линейному руководителю, а не для подрыва его авторитета (например, социологические службы) или критики. Рекомендации штабных подразделений должны носить прикладной характер, содержать не только постановку проблемы (о которой линейное руководство знает и без этого), но и пути ее разрешения, механизмы и инструментарий реализации своих предложений;
- д) руководитель должен обеспечить нормальные межличностные отношения между линейными и штабными руководителями.

2. Четкое построение линии. Цель линейного построения в управлении состоит в том, чтобы любой подчиненный, сталкиваясь с проблемой, должен точно знать, к кому надо обратиться за решением, кому он подотчетен, то есть все знают точно, что и кто может делать. Основой построения линии являются два инструмента – соблюдение принципа единоначалия и диапазона контроля.

I. Принцип единоначалия. Работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед ним. Кунц и О'Доннелл



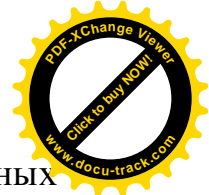
определяли эту зависимость так: «Чем более понятны будут официальные отношения между индивидуумом и его единственным начальником, тем меньше возможность возникновения конфликта и тем больше чувство личной ответственности за результат». А Файоль ввел принцип единоначалия в свою систему принципов организации: «Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника», «единство направления – каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя».

В организации, которая придерживается принципа единоначалия, все формальные коммуникации должны направляться по цепи команд. Правило: лицо, у которого возникла служебная проблема, не может обращаться через голову своего непосредственного начальника к руководителю высшего ранга. И руководитель высшего ранга не может выдать приказ сотруднику низшего уровня, минуя руководителя промежуточного уровня.

Недостаток принципа единоначалия состоит в том, что при большой цепи команд соблюдение принципа может замедлить обмен информацией и принятие решений.

II. Ограничение нормы управляемости (диапазона контроля). Норма управляемости (диапазон контроля) – это количество работников, которые могут непосредственно подчиняться одному руководителю. Еще А. Файоль и Л. Урвик выступали за строгое соблюдение верхнего предела числа подчиненных у одного руководителя. Л. Урвик, консультант по управлению, утверждал, что «идеальное число подчиненных у всех высших руководителей... должно быть равно четырем...», хотя «на самом нижнем уровне организации, на который делегируется ответственность за выполнение конкретных задач, а не за руководство, это число может составить восемь или двенадцать» (цит. 7, с.23-24).

Оптимизация диапазона контроля необходима для того, чтобы создать научно обоснованную базу для определения численности персонала, обеспечить эффективную загрузку управленческих кадров. Узкий диапазон контроля характеризуется минимальным количеством подчиненных у руководителя, в результате чего руководителю легче контролировать деятельность подчиненных, быстрее происходит обмен информацией. Одновременно у руководителя может появиться стремление к вмешательству в непосредственную работу подчиненных. Широкий диапазон контроля означает максимально возможное количество подчиненных у одного руководителя и минимальное количество уровней иерархии. Имея много подчиненных, руководитель вынужден делегировать полномочия, распределять ответственность. Это положительная тенденция. Но вместе с тем, может возникнуть перегрузка руководства, появиться группировки и коалиции, а сам руководитель окажется часто недоступным для прямого общения с подчиненными. Поэтому в управленческой литературе и практике возникает объективная необходимость определения оптимальной величины диапазона контроля (нормы управляемости).



Первоначально исследования велись в направлении поиска конкретных числовых данных диапазона контроля. Эмпирическим путем было установлено, что обычно число подчиненных составляет от 4 до 8 на высших и средних уровнях, 8-15 человек и больше на низших уровнях управления.

Французский математик и консультант по управлению В.Грейкунас разработал теорию связи "Подчиненный - руководитель". Он считал, что фактором, ограничивающим диапазон контроля, является число отношений, которое надо контролировать руководителю. Грейкунас выделил три вида связи "Подчиненный - руководитель": прямую единичную, прямую групповую и перекрестную связь. Зависимость между числом связей (x) и количеством подчиненных (n) он отразил с помощью формулы

$$x = n\left(\frac{2^n}{2} + n - 1\right).$$

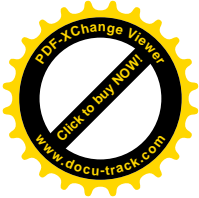
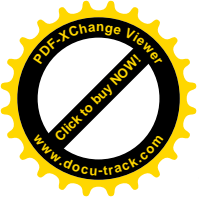
В таком случае при четырех подчиненных число связей, которые должен контролировать руководитель, составит 44, при пяти – 100, при шести – 222, при восьми – 1020. Однако формула не универсальна, так как в управленческой практике важно не столько количество потенциальных взаимосвязей, которые нужно контролировать, сколько частота их и время, которое они занимают.

Более последние исследования были сконцентрированы на поисках факторов, влияющих на диапазон контроля. К числу таких факторов можно отнести:

- объем инструктажа, необходимый подчиненным (зависит от степени профессиональной подготовки подчиненных, их опыта и стажа);
- степень сходства или различия работы подчиненных;
- использование объективных норм оценки выполненной работы;
- темпы изменений в организации;
- технику связи;
- личные качества руководителя.

Учет этих факторов позволит определить руководителю оптимальное число подчиненных. Таким образом, вместо поиска конкретного цифрового значения, необходимо искать причины и факторы, определяющие диапазон контроля (в этом суть ситуационного подхода). Как справедливо отмечают Кунц и О'Доннелл, если не существует четкого определения числа подчиненных, которыми управляющий может эффективно руководить, верного для всех случаев, то оно зависит от каких-то переменных факторов. Следовательно, необходимо искать эти переменные. Такой эксперимент в определении эффективного диапазона провела аэрокосмическая компания "ЛОКХИД" (США). Они определили переменные, которые определяют диапазон контроля:

1. Аналогичность функций подчиненных.
2. Географическая близость подчиненных.
3. Комплексность функций.



4. Степень необходимого руководства и контроля.
5. Степень координации с деятельностью других подразделений.
6. Планирование.

В ходе эксперимента было проанализировано 150 управленческих ситуаций. После определения базовых переменных, связанных с диапазоном контроля, каждая из них была распределена на 5 степеней трудности и каждая диапазонная переменная была взвешена на степень важности (таблица 9.2).

После оценки любой позиции и выявления общей суммы весов для учета объема организационной помощи, получаемой управляющим, к любому результату были сделаны соответствующие поправки (с помощью коэффициентов - например, наличие прямого помощника означало применение коэффициента 0,7). Рекомендуемые контрольные показатели содержатся в таблице 9.3.

Таблица 9.2 - Экспертная оценка степени важности переменной, влияющей на диапазон контроля, в баллах

Переменные	Экспертная оценка переменных, в баллах					
	1	2	3	4	5	6
Аналогичность функций	Идентичные 1	В основном схожие 2	Аналогичные 3	Весьма различные 4	Существенно отличные 5	
Географическая близость	Все вместе 1	Все в одном здании 2	В отдельном здании на одной территории 3	В разных районах одного географического региона 4	В разных географических регионах 5	
Комплексность функций	Простые, однообразные 2	Шаблонные 4	В определенной мере комплексные 6	Комплексные и разнообразные 8	Широкие, весьма комплексные и разнообразные 10	
Руководство и контроль	Минимальный контроль 3	Ограниченный контроль 6	Умеренный, периодический контроль 9	Частый, Текущий контроль 12	Постоянный, жесткий контроль 15	
Координация	Минимальные связи с другими подразделениями 2	Весьма ограниченные связи 4	Легко-контролируемый, умеренный объем взаимосвязей 6	Весьма тесные взаимосвязи 8	Обширные, тесные и разнообразные взаимосвязи 10	
Планирование	Минимальные масштабы и комплектность 2	Ограниченные масштабы и комплектность 4	Умеренные масштабы и комплектность 6	Требует значительных усилий, планирование важнейших направлений 8	Требует огромных усилий, масштабы ограничены 10	

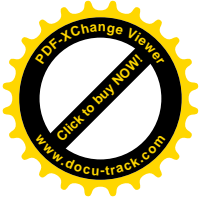
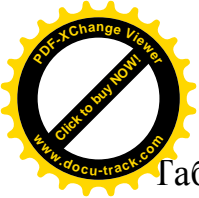


Таблица 9.3. Рекомендуемые размеры диапазона контроля, чел

Общие веса диапазонов, баллов	40-42	37-39	34-36	31-33	28-30	25-27	22/24
Рекомендуемый диапазон контроля, чел.	4 - 5	4 - 6	4 - 7	5 - 8	6 - 9	7 - 10	8 - 11

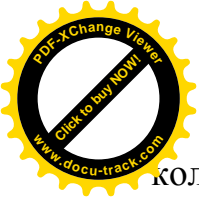
Суммарные показатели положения каждого управляющего с учетом коэффициентов были сравнены со стандартами. За стандарт были приняты те управленческие подразделения, которые, по мнению экспертов, были хорошо ориентированы и надежно управлялись. В результате этого эксперимента на компании «ЛОКХИД» был сокращен целый управленческий уровень, выявлены важные управленческие проблемы за счет анализа базовых переменных. Результаты этого эксперимента были перенесены в управленческую аналитическую практику на предприятиях других отраслей.

НИИ труда СССР в 60-70-е годы XX века была предложена таблица рекомендуемых норм управляемости для линейных руководителей (таблица 9.4), где базовыми переменными выступили тип производства, сложность продукции и уровень иерархии.

Таблица 9.4 Рекомендуемые нормы управляемости в зависимости от типа производства (методика НИИ труда СССР)

Уровень иерархии	Тип производства					
	массовое	серийное	индивидуальное	массовое	серийное	индивидуальное
	Особо сложная продукция			Простая продукция		
	Нормы управляемости, человек					
высший	5	4	3	6	5	4
низший	11	9	7	15	13	11

При определении оптимальной величины диапазона контроля следует учитывать также обратную зависимость между числом уровней иерархии и диапазоном контроля. При необходимости сокращения диапазона контроля без сокращения персонала удлиняется скалярная цепь (возрастает число уровней иерархии). Оптимальное число уровней иерархии - 3-5, иначе скалярная цепь окажется слишком длинной, что затруднит процесс принятия решений и коммуникации в организации. Но при необходимости сократить скалярную цепь при неизменной численности персонала возрастает диапазон контроля. Единственно правильный принцип определения нормы управляемости заключается в том, что для любой управленческой деятельности существует предел людей, которыми можно эффективно руководить, но их конкретное



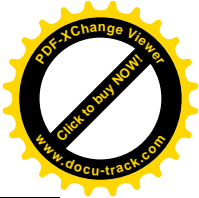
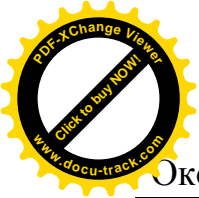
количество в любом случае зависит от факторов, переменных и противоречия. Как отмечают Кунц и О’Доннелл: «данный принцип реально существует, не был вытеснен каким-либо иным и весьма полезен для управляющих, помогая им руководить большим числом подчиненных и упрощать организацию» (4, с. 52).

Анализ норм управляемости на белорусских предприятиях позволяет сделать вывод о необходимости их оптимизации. Как правило, часть руководителей перегружены, в то время как у другой части наблюдается неопределенность функций и узкий диапазон контроля.

Например, в 2003г. было проведено управленческое обследование ПРУП Стеклозавод «Неман» (2, с. 112-122), в результате которого определены направления совершенствования управления на предприятии (таблица 9.5).

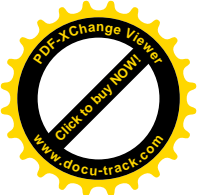
Таблица 9.5 - Направления совершенствования организационной структуры управления предприятия

Проблема	Последствия проблемы	Рекомендации по ее устранению
1	2	3
1. Широкий диапазон контроля у директора предприятия (14 непосредственных подчиненных)*	Перегрузка руководителя, отвлечение значительной части его времени на текущие вопросы и ограничение времени на разработку стратегических вопросов, находящихся только в его компетенции	Перераспределение полномочий за счет делегирования полномочий заместителям, формирование команды заместителей, ответственных за выполнение своей функции (маркетинг, экономика, кадры, социально-бытовые вопросы, производство, бухгалтерия и финансы, дизайн)
2. Широкий диапазон контроля у главного инженера (16 непосредственных подчиненных)* <i>*В совокупности проблемы 1 и 2 свидетельствуют о приоритете производственных задач</i>		Группировка основных функций главного инженера и формирование команды его заместителей (состоящей из начальников цехов и главных специалистов), подчинение всех остальных служб, находящихся в его ведении либо его заместителю, либо передача в компетенцию соответствующим заместителям директора



Окончание таблицы 9.5

1	2	3
<p>3. Узкий диапазон контроля и неясность линии у заместителя директора по маркетингу (ему подчиняется только отдел маркетинга, сбыта и реализации продукции, в то время как фирменный магазин, отдел ВЭС, МТС и автотранспортный цех подчиняются непосредственно директору), кроме того, существует еще должность заместителя директора по качеству, которая функционально разобщена со службой маркетинга</p>	<p>Узкое понимание маркетинга как сбыта того, что уже произвели в отрыве от качества и конкурентоспособности продукции. Не отлажено взаимодействие маркетинговой функции и производства</p>	<p>Активизация маркетинговой деятельности на предприятии</p>
<p>4. Узкий диапазон контроля у заместителя директора по информационно-воспитательной работе</p>	<p>Неясно разделение полномочий этой должности и должности заместителя директора по кадрам и быту (в части воспитательной работы), а в части рекламы – с должностью заместителя директора по маркетингу</p>	<p>Совмещение с кадровой функцией</p>
<p>5. Широкий диапазон контроля у заместителя директора по кадрам и быту (12 непосредственных подчиненных)</p>	<p>Подавление кадровой функции социально-бытовыми, вследствие чего кадровая функция рассматривается как центр затрат</p>	<p>Выделение кадровой функции и ее активизация</p>
<p>6. Ограничены полномочия главного художника и отсутствует связь его функций с функцией маркетинга и службой главного конструктора</p>	<p>Недостаточное внимание дизайну изделий и их упаковке</p>	<p>Расширение штата главного художника, компьютерное оснащение, подготовка специалиста по компьютерному дизайну изделий и упаковке</p>

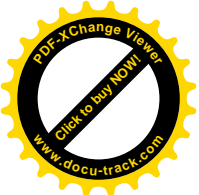


Вопросы для обсуждения и контроля знаний

1. Охарактеризуйте сущность организационной деятельности как общей функции менеджмента.
2. Что такое делегирование? Какое место занимает делегирование в управленческой деятельности?
3. Дайте определение сущности и концепций полномочий.
4. Какие виды полномочий Вам известны? Охарактеризуйте их.
5. Определите основные направления эффективного распределения полномочий в организации, дайте их характеристику.

Литература

- Бондарь, Н.П. Эффективное управление фирмой: современные теория и практика / Н. П. Бондарь [и др.] – Санкт-Петербург : Бизнес-Пресса, 1999.
- Ванкевич, Е.В. Управление региональным рынком труда при переходе к рыночной модели социальной политики в Беларуси / Е. В. Ванкевич, А. П. Морова, И. В. Новикова. – Витебск : ВГТУ, 2004. – 245 с.
- Карнеги, Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – Москва : Эль-Фа, 1994. – 671 с.
- Кунц, Г. Системный анализ управленческих функций / Г. Кунц, Дж. О’Доннелл. – Москва, 1999. – 242 с.
- Масленникова, Н. П. Управление развитием организации / Н. П. Масленникова. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
- Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; под ред. Л. И. Евенко. – Москва : Дело, 1995. – 704 с.
- О’Шонесси, Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О’Шонесси. - Москва : МТ Пресс, 2001. - 296 с.
- Смолкин, А. М. Менеджмент: основы организации : учебник / А. М. Смолкин. - Москва : Инфра М, 2001. – 248 с. - С. 13-33.



ГЛАВА 10

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ И РАЗВИТИЕ

10.1. Сущность и назначение организационной структуры управления

Организационной структурой управления называют конфигурацию системы управления предприятия. Это упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, посредством которых разделяется и координируется деятельность людей и подразделений для достижения целей организации.

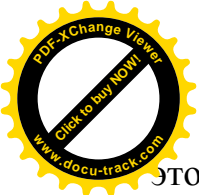
И. Ансофф указывает 2 важных стимула эволюции организационных структур управления предприятия (1, стр. 103-120):

1. Усложнившаяся среда функционирования предприятий (внутренняя и внешняя).
2. Прогрессирующее накопление критических факторов успеха: если еще в начале XX века успех фирмы обеспечивался минимизацией производственных издержек, то уже к 80-ым годам XX века для успеха необходимо было знать особенности рынка, социально-политическую среду, и быть способным быстро менять задачи, обеспечивая гибкость и маневренность производства.

И. Ансофф разработал концепцию "реакции фирмы", под которой понимал качество и типы поведения фирмы, обусловленные ее потенциалом. Он выделил пять типов реакции фирмы на рынке:

1. Производственная реакция. Ее основная цель состоит в минимизации себестоимости ниже среднеотраслевой и максимизации объема производства и продаж за счет выпуска стандартизированного однородного товара. В этой связи основное внимание уделяется организации производственных процессов, повышению производительности труда за счет эффективного разделения труда, механизации, автоматизации, увеличения загрузки производственных мощностей. Основное направления в области управления – повышение качества и организация технологического процесса таким образом, чтобы издержки производства и сбыта были минимальны;

2. Конкурентная реакция – ее основная цель состоит в максимизации прибыли в краткосрочном периоде за счет использования доступных преимуществ перед конкурентами. Это обуславливает организацию постоянного обновления выпускаемого ассортимента, постпродажного обслуживания, формирование производственной программы с учетом колебаний спроса на продукцию (сезонность, мелкосерийность, широкий и гибкий ценовой диапазон). Основные научно-исследовательские работы сконцентрированы на улучшении конкурентоспособности товара и его потребительских свойств, изучении конъюнктуры рынка. В области управления



Это материализуется в координации производственной и маркетинговой служб предприятия, организации на среднем уровне управления отделов и служб, занимающихся производством и сбытом одного товара (или группы товаров), либо работающих по определенным сегментам рынка.

Первая и вторая реакции характерны для поведения предприятия на сегодняшних рынках. Однако, как писал А. Морита (экс-вице-президент «Сони корпорейшн») в книге «Сделано в Японии»: «разумеется, мы должны получать прибыль, но должны получать прибыль длительное время, а не только в течение короткого периода. Это значит, что необходимо осуществлять капиталовложения в научные исследования и опытно-конструкторские работы (они составляют около 6% от объема продаж «Сони»), а также в техническое обслуживание. Получать прибыль важно. Но необходимо вкладывать деньги, чтобы делать накопления, которые можно будет превращать в наличные в будущем (12, с.15)». Для этого существуют следующие два типа реакции фирмы на рынке.

3. Инновационная реакция – ее цель состоит в разработке новой продукции и стратегии маркетинга, которые позволяют поддерживать предприятию стратегические позиции в пределах выбранных видов деятельности. Центральное место в данном случае занимает функция НИОКР. Для управления важным является организация координации сферы НИОКР, производства и маркетинга для того, чтобы достаточно точно прогнозировать перспективный спрос и минимизировать время цикла «разработка – производство- сбыт».

4. Креативная реакция (в некоторых изданиях – предпринимательская или стратегическая). Ее цель состоит в создании условий для долгосрочного роста фирмы. Это означает перенос акцента в сфере исследований с выбранного направления деятельности на освоение принципиально новых видов деятельности, самостоятельный поиск новых технологий и их адаптация к производственным возможностям предприятия. Основным акцент переносится на творчество персонала, стимулирование предпринимательской активности всех подразделений и работников. С точки зрения управления это означает, «что полномочия и ответственность по каждому важному стратегическому решению передаются тому уровню иерархии управления, где действительно сосредоточены все факторы и ресурсы, необходимые именно для данного решения» (1, стр. 126).

5. Административная реакция – означает способность эффективно и своевременно обеспечить первые 4 типа реакций. Ее реализация определяется общим управленческим потенциалом предприятия. Потенциал управления – это интегральная характеристика возможностей аппарата управления предприятия по достижению общих целей. Потенциал управления формируется из следующих компонент:

- численность, профессионально-квалификационная структура работников аппарата управления;



- организационная культура – совокупность преобладающих принципов, правил и процедур управления, постановка и реализация функций управления;
- информационное обеспечение управления (система информационного обмена с внешней средой и внутри предприятия; используемые информационные технологии и пр.).

В зависимости от реакции фирмы формируется соответствующий тип ее поведения, который лежит в основе построения и эволюции организационной структуры управления предприятия. Цель организационной структуры управления - поддержать поведение фирмы. Таким образом, организационная структура управления - это не застывшая форма, подобная каркасу здания. Ей присуща изменчивость в зависимости от целей и стратегии развития организации.

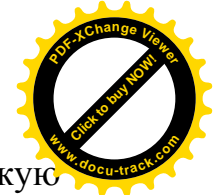
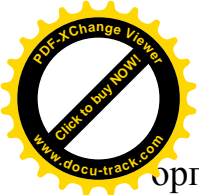
Организационная структура управления предприятия представляет собой логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, т.е. конструкцию организации, построенные в такой форме, которая обеспечивает достижение целей организации.

Эта конструкция включает:

- звенья управления;
- уровни иерархии;
- субординацию и координацию;
- каналы транспортирования информации.

Создание организационной структуры управления предполагает распределение работы среди работников и подразделений и координацию их деятельности. Звено управления – это обособленное по определенным критериям подразделение организации. Звеном управления может быть подразделение (отдел, цех, бюро и т.д.). Уровень иерархии (ступень управления) – это совокупность равнозначных звеньев управления. Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря связям, которые могут быть горизонтальными и вертикальными. Горизонтальные связи – это связи кооперации и координации в рамках одного уровня иерархии. Вертикальные связи – это субординационные связи, возникающие между звеньями управления, находящимися на разных уровнях иерархии. Вертикальные связи формируют длину организационной структуры управления, горизонтальные связи – ее ширину. Поэтому организационная структура управления может быть высокой (если имеет относительно большое количество уровней иерархии), или плоской (если характеризуется небольшим количеством уровней иерархии и значительным размером норм управляемости, то есть когда одному руководителю подчинено достаточно большое число людей).

Традиционный вид организационной структуры управления – пирамида. Однако в настоящее время в управленческой литературе предлагается ряд модификаций вида организационной структуры управления (7, стр. 89-91). Так, Р. Фармер из Индианского университета в конце 60-х годов считал, что



Организационная структура управления будущего будет напоминать некую перевернутую пирамиду – минимум исполнителей в основании, несколько человек в середине и большинство наверху; Р.Н. Антонио из Гарвардского университета предсказывал вид будущей организационной структуры управления как ромб, то есть меньше управляющих верхнего уровня из-за объединения должностей и меньше рабочих из-за автоматизации, поэтому больше управляющих среднего звена. Ливитт и Уислер в конце 60-х годов XX века считали, что организационная структура управления будущего под влиянием компьютеризации может чем-то напоминать футбольный мяч, покоящийся на верхней части колокола: внутри футбольного мяча (высший уровень управления организацией) возрастает значимость координации, индивидуальной самостоятельности и коллективного принятия решений, а среднее звено сократится за счет компьютеризации.

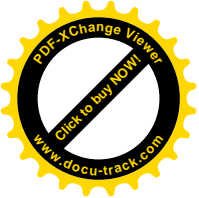
Существуют и другие точки зрения на эволюцию вида организационной структуры управления (шар, гибкая пирамида и пр.). Вместе с тем, общее мнение специалистов, с которым следует согласиться, заключается в том, что традиционная пирамида по-прежнему останется лучшей организационной структурой управления в формальной организации. Другие формы будут использоваться для эксперимента или демонстрации основы, но реальной структурой будет в основном пирамида. В целом принято считать, что число занятых в управлении в течение 20 лет вырастает примерно на 10-11%, хотя процентное соотношение между уровнями управления может меняться. Появление новых фирм и новых видов бизнеса приводит к росту спроса на управляющих особенно среднего звена. Однако, очевидно, что тенденции роста числа управляющих противостоит тенденция расширения их обязанностей и круга задач.

10.2. Бюрократия и департаментализация

В основе создания первой организационной структуры управления лежит концепция рациональной бюрократии, которая была сформирована немецким социологом М. Вебером в начале XX века. Данная концепция не содержала описания конкретной организации. Вебер предложил бюрократию как некую нормативную модель, идеал, к достижению которого организация должна стремиться. В результате реализации принципов рациональной бюрократии появились механические организационные структуры.

Вебер считал, что вера и законность власти являются центральным элементом почти всех административных систем. Законность полномочий административного аппарата он определяет следующими факторами (17, стр. 107-117):

- существованием свода законов, требующих от работников послушания, где закон – это система абстрактных правил, имеющих конкретные



приложения, в которых отражены интересы организации (по сути дела, это должностные инструкции);

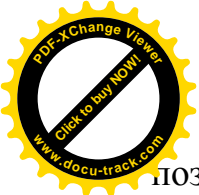
- подчинение осуществляется посредством безличного порядка, то есть члены организации подчиняются ее законам, независимо от личностных оценок.

Исходя из такого понимания законности полномочий, Вебер формулирует следующие принципы построения системы полномочий в организации:

1. Четкое разделение труда, что приводит к высокому уровню специализации.
2. Четко разработанная иерархия полномочий с ясно установленными границами ответственности, где служебные обязанности организуются на постоянной регулируемой основе, относятся к различным функциональным областям, но при их формулировке должна быть обеспечена необходимая полнота власти и полномочий.
3. Отбор и расстановка кадров на основе заслуг и квалификации; защищенность служащих от произвольных увольнений. «Занятие должностей происходит на свободной контрактной основе... Кандидаты на должность отбираются на основе их технической квалификации... Система продвижения определяется старшинством или уровнем достижений, или тем и другим» (17, стр.114).
4. Организация управления по четко сформулированным правилам и процедурам, причем правила, которые определяют ход работ, могут быть как техническими, так и юридическими. Управленческая работа основывается на письменных документах.
5. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности. Это означает, что представители бюрократической администрации «свободны как личности и должны подчиняться власти только в силу своих безличных служебных обязанностей» (17, стр.113).

Вебер разработал концепцию о доминировании. Под доминированием он понимал власть, которая настолько признана, что ее объекты видят в подчинении ей свой долг, а ее субъекты реализацию своего неотъемлемого права. Административный аппарат, которому сопутствует рационально правовое доминирование Вебер назвал "бюрократией". Вебер считал, что «системы законной власти могут принимать множество форм, идеальным (чистым) видом которых является бюрократический административный штат» (17, стр. 113).

Рациональной "бюрократию" называют потому, что предполагается, что решения принятые бюрократией, носят объективный характер. Классической или традиционной она называется потому, что широко распространена. Причина ее длительного и широкого использования состоит в том, «что ее характеристики достаточно хорошо подходят для большинства организаций различных сфер и форм собственности. Объективность принимаемых решений



позволяет эффективно адаптироваться к изменениям. Продвижение работников на основе их компетентности позволяет обеспечивать постоянный приток в такую организацию высококвалифицированных специалистов» (11, стр. 333). Видный специалист в теории менеджмента Дж. Чайлд отметил: «Анализ бюрократических структур, проведенный Максом Вебером, продолжает оставаться уникальным и наиболее значительным описанием сущности современных организаций» (цит. по 11, стр. 333). Тем не менее, как отмечает другой специалист в области теории менеджмента Дж. Шелдрейк, «по причине отсутствия доступного перевода, работы Вебера не оказывали никакого влияния на теорию управления в англоязычном мире до сороковых или даже до пятидесятых годов» (17, стр. 115), и к тому времени в США уже существовала собственная версия организационной теории в виде работы Ч. Барнарда «Функции администратора» (1938г.). В настоящее время работы Вебера и Барнарда дополняют друг друга, так как описывают разные аспекты рациональной бюрократии: Вебер с формальной позиции, Барнард – с позиции личностных отношений и практических ограничений.

Вместе с тем, необходимо отметить отрицательные характеристики бюрократии:

1. Неспособность к инновациям.
2. Отсутствие достаточной мотивации.
3. Преувеличение значимости стандартизированных правил, норм и процедур, обеспечивающих выполнение задачи.

Все это приводит к потере гибкости в поведении организации, т.к. все проблемы решаются исходя из прецедентов, что уменьшает поиск альтернатив, нестандартных приемов и методов принятия решений.

Для того чтобы учесть различия конкретных организаций (по размеру, профилю деятельности, видам продукции) при построении организационной структуры управления используют систему департаментализации: это понятие означает процесс деления организации на отдельные блоки (подразделения, бюро, отделы и т.д.) или выделения внутри организации функционально обособленных групп работников. В результате департаментализации возникают различные конкретные виды организационных структур управления.

В зависимости от признаков и критериев деления организации на блоки принято различать: функциональную, территориальную, производственную, проектную, смешанную формы департаментализации. Выделяют ресурсную и результатную департаментализацию (8, стр. 117-118), основные характеристики которых представлены в таблице 10.1.

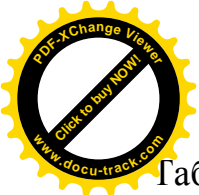
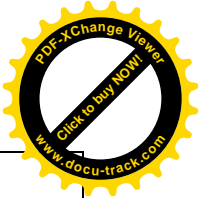
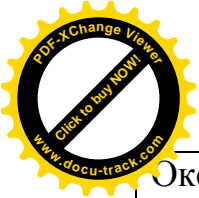


Таблица 10.1 – Характеристика возможных критериев департаментаризации

Критерий департаментализации	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Ресурсный Характеристика: <ul style="list-style-type: none">– группировка возникает по схожести ресурсов (процессов, технологии, функций, оборудования) вследствие развития специализации;– виды связей: линейные и функциональные;– возможные типы структуры: линейная, штабная, функциональная, линейно-функциональная.	<ul style="list-style-type: none">– выполнение работы наиболее эффективным способом за счет сокращения времени, упрощения подготовки производства, квалифицированного обслуживания;– уменьшение дублирования работ вследствие специализации.	<ul style="list-style-type: none">– наличие функционализма, информационной замкнутости отделов;– консерватизм, размывание общей цели;– невозможность удаления ненужных работ;– ответственность нижестоящих уровней размыта, преобладает ответственность руководителя верхнего уровня.
Результатный Характеристика: <ul style="list-style-type: none">- группировка вокруг продукта, рынка, потребителя вследствие диверсификации производства;– условия возникновения: рост конкурентной борьбы, монополизация, сложность работ, рост объема производства;– типы связей: линейные и функциональные;– возможный тип структуры: дивизиональная	<ul style="list-style-type: none">- возможность относительной автономии подразделений;– выделение стратегического уровня, отвечающего за развитие организации в целом и оперативного управления производством продукта;– ответственность продуктовых подразделений за конечный результат, что способствует децентрализации, появлению инициативы, хозрасчетной автономии и разгружает руководителей верхнего уровня.	<ul style="list-style-type: none">- вместо функционализма – продуктивизм, противопоставления целей продукта общим целям организации;– возникает функциональное дублирование (у каждого продукта одинаковые, конкретные функции), увеличение персонала, возможность конфликтов по поводу распределения ресурсов;– растут расходы на содержание аппарата управления, так как он увеличивается;– рост организации вокруг продукта затрудняет координацию сверху и контроль за деятельностью подразделений



Окончание табл.10.1

1	2	3
<p>Ресурсно-результатный Характеристика:</p> <ul style="list-style-type: none"> – возникновение связано с необходимостью быстрой реакции на внешнюю среду (изменение технологии, рынков, ограниченность ресурсов, увеличение потоков информации); – типы связей: линейные, функциональные, перекрестные, множественные; – возможные типы структуры: дивизиональная, адаптивная 	<ul style="list-style-type: none"> – сбалансированный компромисс между делением и группировкой вокруг ресурсов и результатов; – высокая способность адаптации к изменениям внешней среды путем изменения баланса власти между ресурсами и результатом, функциями и продуктом, техническими и административными целями; – развиваются способности работников, они становятся участниками процесса принятия решений. 	<ul style="list-style-type: none"> – нарушение единства управления: двойное подчинение (возможность конфликтов по поводу распределения ресурсов и стрессовые ситуации); – дороговизна структуры: необходимость использования множества координирующих элементов.

Составлено по 8, стр. 117-118

Все многообразие организационных структур управления можно представить с помощью рисунка 10.1.



Рис. 10.1. Виды организационных структур управления

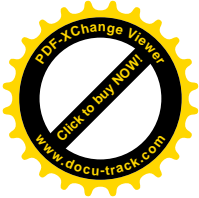
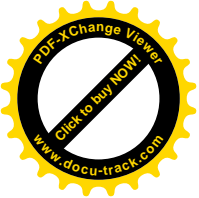
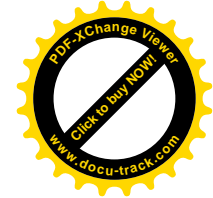
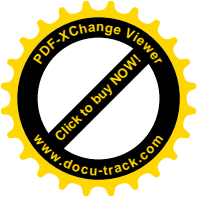


Таблица 10.2 – Эволюция бюрократических систем

	Причины эффективности бюрократии в прошлом	Почему бюрократия оказалась несостоятельной	Что приходит на смену бюрократии
1	2	3	4
Иерархическая цепь команд	Реализация рационального доминирования руководителя над подчиненными, организационный порядок и дисциплина	Эффективна в стабильных и повторяющихся ситуациях, противоречит совместному обсуждению проблем и принятию решений	Горизонтальная координация и неформальные взаимосвязи
Специализация и распределение задач на основе должностных обязанностей	Эффективность за счет разделения труда, сосредоточения интеллектуального потенциала на верхнем уровне иерархии	Бюрократия противоречит междолжностным взаимоотношениям и координации на одном уровне	Увеличение роли и количества специалистов на среднем и нижнем уровне иерархии. Приоритет горизонтальных связей и координации
Единые правила для всех, наличие стандартизированных процедур при принятии решений	Организационный порядок, четкое распределение работ	Медленная реакция на перемены и нестандартные ситуации	Приоритет прав, общих ценностей и принципов, исходя из которых принимаются решения
Расстановка и продвижение кадров в зависимости от квалификации, стажа, опыта	Профессионализм, преемственность, роль обучения	Ограниченные возможности роста в условиях увеличения численности образованных рабочих	Реализация человеческого капитала и индивидуального роста в зависимости от результативности работы
Межличностные взаимоотношения	Формализация	Сужение числа альтернатив при принятии решений, ограничение общения руководителя с подчиненными	Широкий выбор альтернатив на основе активных взаимоотношений с подчиненными, ориентированность не на статус в иерархии, а на общий результат
Координация сверху	Жесткое управление неквалифицированной рабочей силой	Образованные работники готовы к самоуправлению	Самоуправляемые команды, горизонтальные связи и сотрудничество

Разработано на основе 8, стр. 130-131



10.3 Централизация, децентрализация

Централизация – это принцип внутрифирменного управления, при котором право принимать большинство важных решений и осуществлять контроль остается на высшем уровне управления. Централизация является реакцией организованной системы, направленной на предотвращение искажения информации при ее передаче через все увеличивающееся количество уровней иерархии.

Децентрализация - принцип внутрифирменного управления, при котором право принимать решения делегируется вплоть до нижестоящих управленческих структур. Централизация и децентрализация не исключают друг друга. Они выступают двумя крайними положениями в системе распределения полномочий и прав по принятию решений в организации исходя из ситуации и целей организации. Они образуют диалектическое единство – организации развиваются, делая постоянный выбор между централизацией и децентрализацией.

Централизация означает распределение власти внутри организации. Р. Холл пишет, что «централизация является одним из лучших способов суммировать представления о структуре в целом» (18, стр.133).

Централизацию определяют по-разному. Так, Дж. О’Шонесси пишет, что «децентрализацию можно понимать как систематическое делегирование полномочий всем подразделениям организации, а децентрализацию – как тенденцию лишать этих полномочий» (13,стр.53). Хейг определяет централизацию как «уровень и разновидность участия в стратегических решениях групп по отношению к общему числу групп в организации» (цит. по 18, стр.133). Таким образом, чем больше уровень участия во власти большого числа групп, тем меньше централизация (и выше соответственно, децентрализация). Некоторые авторы определяют централизацию как «место принятия властных решений внутри организации. Когда большинство решений принимаются иерархически, организационные подразделения считаются централизованными; децентрализация подразделения обычно означает, что основной источник принятия решений делегируется по менеджерской линии подчиненному персоналу» (цит. по 18, стр.134).

Сущность централизованной организации состоит в том, что «все полномочия и ответственность по реализации данной функции сосредоточены в одном соответствующем подразделении и конкретно являются прерогативой управляющего данным подразделением» (1, стр.141-142). Классическим примером централизованной организации является организация бухгалтерии на предприятиях.

Преимущества централизованной организации состоят в следующем:

- улучшается контроль и координация за деятельностью специализированных независимых функций;



- уменьшается количество и последствия ошибочных решений, принимаемых менее квалифицированными (неопытными) работниками;
- создается возможность для оптимального распределения ресурсов предприятия на осуществление различных функций в соответствии с их значимостью для предприятия.

Однако вместе с тем, централизованная организация имеет тенденцию к снижению инициативы и творчества у подчиненных, повышению формализованности в принятии решений, уменьшению поиска альтернативных или новых вариантов принятия решений. Более того, как отмечает Дж. О Шонесси, «чем выше степень централизации, тем больше вероятность проволочек в принятии решений» (13, стр.54).

Децентрализованная организация предполагает передачу полномочий и ответственности от высших уровней управления к низовым подразделениям (например, возможность самостоятельного кредитования клиента в пределах установленного размера кредита филиалами банка). Потребность в децентрализации возникает в случае, если управлять организацией становится невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и сложности процесса принятия решений.

Преимуществами децентрализованной организации являются:

- решения принимаются работником, ближе всего стоящему к данной проблеме, оперирующему первичной информацией;
- стимулируется инициатива на местах, создаются условия приобщения работников к управлению предприятием;
- создаются условия для постоянного повышения квалификации работников.

В тоже время, децентрализованная организация имеет определенные недостатки, связанные с возрастанием опасности дублирования полномочий, ухода от проблем и ответственности, усложнением общего целеполагания, координации и контроля.

Следует отметить, что преимущества и недостатки централизации и децентрализации зависят от размера предприятия (табл. 10.3).

Степень централизации / децентрализации необходимо постоянно оценивать. Она оказывает существенное влияние на гибкость, оперативность, инновационность управления, формирование корпоративной культуры, создание благоприятного социально-психологического климата. Оценить ее можно по следующим характеристикам:

1. Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях – чем больше количество решений, которые принимаются на нижестоящих уровнях управления, тем выше уровень децентрализации управления.
2. Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях – в децентрализованных организациях руководители среднего и низшего звена могут принимать решения, связанные со значительными объемами ресурсов.



Таблица 10.3 Преимущества и недостатки централизации (децентрализации) в зависимости от размера предприятия

	Преимущества централизации	Недостатки централизации
Малые предприятия	- прямой контроль; - четкость согласования и координации; - эффект лидерства;	- низкая инициативность; - перегрузка руководства; - неполная отдача функциональных исполнителей;
Крупные предприятия	- координация работы; - концентрация опыта;	- опасность повышения бюрократизма (снижение оперативности, гибкости, консерватизм в принятии решений);
	Преимущества децентрализации	Недостатки децентрализации
Малые предприятия	- инициативность; - оперативность при хорошей дисциплине; - эффект лидерства;	- повышается конфликтность и необходимость неформального управления; - повышается сложность целеполагания;
Крупные предприятия	аналогичные малым предприятиям	- опасность дублирования полномочий; - опасность ухода от ответственности; - сложности координации и контроля

3. Комплексность и последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях – принято считать, что если руководители среднего и низшего уровня управления могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация – децентрализованная.
4. Количество контроля за работой подчиненных – в сильно децентрализованных организациях руководители высшего звена редко проверяют повседневную работу своих подчиненных, предполагая, что все осуществляется в заданном направлении (то есть ориентируясь на контроль конечных результатов деятельности).

Основными факторами, определяющими степень централизации, являются:

- масштабы управления - чем они больше, тем сложнее осуществлять централизованное управление, т.к. происходит перегрузка высшего уровня управления информацией и недостаточная проработка конкретных обстоятельств и определенной проблемы;
- наличие технических средств обработки информации, наличие интегрированной системы информационного обеспечения;
- географическое расположение фирмы;
- диверсификация производства и управления.

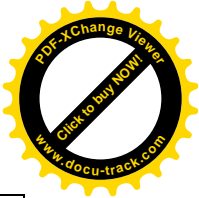
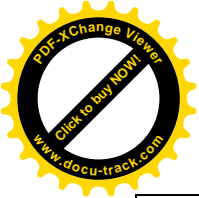


Таблица 10.4 - Факторы, определяющие централизацию организации

<ul style="list-style-type: none"> - Где принимается решение. Какой уровень организации принимает решения, т.е. место принятия властных решений в организации. 	<p>Если большинство решений принимается наверху, то организация централизована.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Какие принимаются решения. - Сколько решений принимаются, какие они по содержанию. 	<p>Если персонал нижних уровней принимает много решений, но эти решения «запрограммированы» политикой организации, то сохраняется высокая степень централизации.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Кто оценивает деятельность руководителей подразделений. - Руководители какого уровня оценивают деятельность подразделений. 	<p>Если оценка (выяснение того, сделана ли работа правильно и в срок) выполняется верхним уровнем управления, то организация – централизованная, независимо от уровня, на котором решения принимаются.</p>

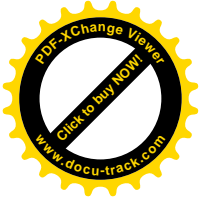
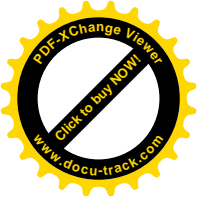
Ист.: 8, стр. 110

Таблица 10.5 - Условия централизации и децентрализации управления

Централизация	Децентрализация
<ul style="list-style-type: none"> - рост компании в рамках единого продукта; - чем больше схожесть отделений, цехов, тем больше возможность получения экономии от масштабов деятельности; - чем ниже степень автономии (работы на общие цели), тем выше необходимость в координации . 	<ul style="list-style-type: none"> - фирма состоит из независимых производств; - диверсификация (разнообразие) деятельности по продуктам или географическим признакам; - отделения не используют одни и те же ресурсы и не выходят на общий рынок; - отделения не связаны между собой по технологической цепочке; - отделения работают для своей собственной цели; - неопределенность и непрерывное изменение технологии, рынка сбыта.

Ист.: 8, стр. 110

Важно отметить, что вид построения организационной структуры управления определяет необходимую схему организации контроля на предприятии. Принятая степень централизации в организациях может многое сказать об обществе, в котором находится данная организация. «Степень централизации организация также является показателем того, кем считает организация своих членов: высокая централизация исходит из предположения, что ее членам необходим жесткий контроль в какой-либо форме; низкая централизация полагает, что члены организации могут управлять собой сами. В обоих случаях необходимо помнить, что контроль – это ради пользы организации» (18, стр. 145).



10.4. Функциональные организационные структуры управления

Функциональную организационную структуру управления называют традиционной или классической, поскольку она была первой структурой, подвергшейся изучению и разработке, так как и Ф.Тейлор, и А.Файоль были современниками Вебера и с самого начала убежденными сторонниками рациональной бюрократии.

Функциональная организационная структура предполагает деление организации на отдельные элементы в соответствии с функциями, которые они выполняют. Основным принципом ее формирования является объединение однородных видов производственных или управленческих работ. В рамках задач выделяют функции, а по ним создают отделы (рис. 10.2).

Основная причина выделения подразделений по функциям - максимально использовать преимущество специализации и не допускать перегрузки руководства.

Одновременно необходимо соблюдать иерархию интересов, для того, чтобы интересы подразделения не ставились выше интересов всего предприятия.

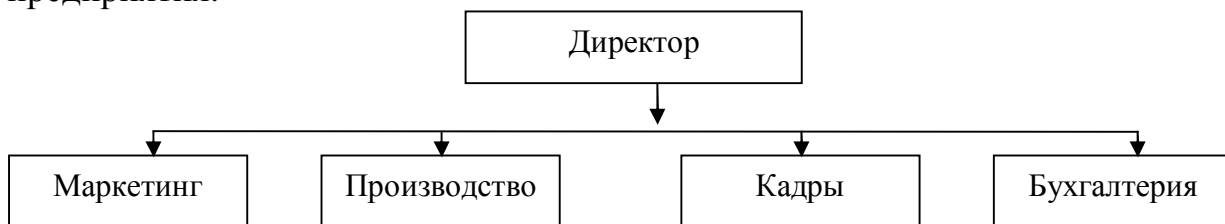


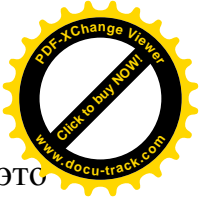
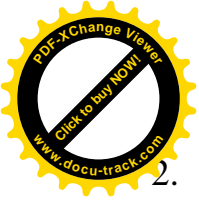
Рис.10.2. Схема функциональной организационной структуры управления

Преимущества функциональной организационной структуры состоят в следующем:

1. Минимизация управленческих издержек за счет локализации функций, т.к. уменьшается дублирование полномочий и потребление ресурсов в функциональных областях.
2. Поощрение узкой профессиональной специализации работников, что упрощает профессиональную подготовку.
3. Улучшение координации в рамках каждой функции, что способствует повышению ответственности высшего управленческого персонала за конечные результаты выполнения определенной функции.
4. Простота формирования этого типа структуры и простота ее понимания сотрудниками.

К недостаткам организационной структуры управления можно отнести следующее:

1. Отделы могут быть больше заинтересованы в реализации своих целей, а не общих целей организации.



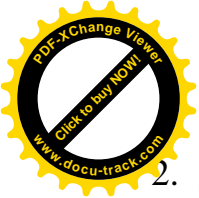
2. В большой организации цепь команд может быть слишком длинной, а это усложняет управление и контроль.
3. Большая ответственность ложится на высшего руководителя, т.к. общая цель видна только ему.

Функциональные организационные структуры целесообразно использовать в организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных условиях, требующих решения стандартных управленческих задач. Первоначально организационные структуры управления большинства предприятий были функциональными. Для отечественных предприятий типовой вид организационной структуры управления задавался министерством (или вышестоящим органом управления) в зависимости от отраслевой принадлежности и класса предприятия (последний определялся численностью промышленно-производственного персонала предприятия). Поэтому белорусские предприятия, работавшие в одной отрасли и имеющие приблизительно одинаковую численность занятых, имели схожие функциональные организационные структуры управления (см. приложение А).

10.5. Дивизиональные организационные структуры управления и их разновидности

Ограниченность использования функциональных организационных структур обусловлена усложнением внешней среды и увеличением масштабов предприятий; ростом числа уровней управления и подразделений на предприятии; диверсификацией производства, расширением номенклатуры выпускаемой продукции; разнообразием покупателей (промышленные фирмы, правительство, население). Для того, чтобы учесть все разнообразие внешней среды, возникают дивизиональные организационные структуры. Их принципиальным отличием от функциональной является то, что деятельность предприятия организуется не по функциональному признаку, а по четко различимым специфическим потребностям внешней среды (продукт, потребитель, регион). Предприятие делится не на функционально обособленные подразделения, а на четко различимые «центры прибыли», то есть продуктово-рыночные подразделения, имеющие в своем распоряжении необходимые ресурсы и персонал для осуществления и производства, и сбыта, и управления в рамках данного продукта или региона. Каждый такой центр прибыли управляется руководителем, имеющим относительную самостоятельность в принятии решений. Центральный аппарат управления при этом обладает ответственностью общего стратегического руководства, включая назначение руководителей отделений, утверждение финансовых планов, распределение стратегических ресурсов, внешнее финансирование, развитие фирмы и пр. Дивизиональные структуры управления могут быть трех видов:

1. Продуктовая дивизиональная организационная структура (по видам товаров и услуг).



2. Дивизиональная организационная структура, ориентирования на потребителя.
3. Региональная или территориальная дивизиональная организационная структура.

Продуктовая дивизиональная организационная структура – предполагает создание подразделений в соответствии с выпускаемыми продуктами. Все полномочия по производству и сбыту конкретного продукта передаются одному руководителю (рис. 10.3).

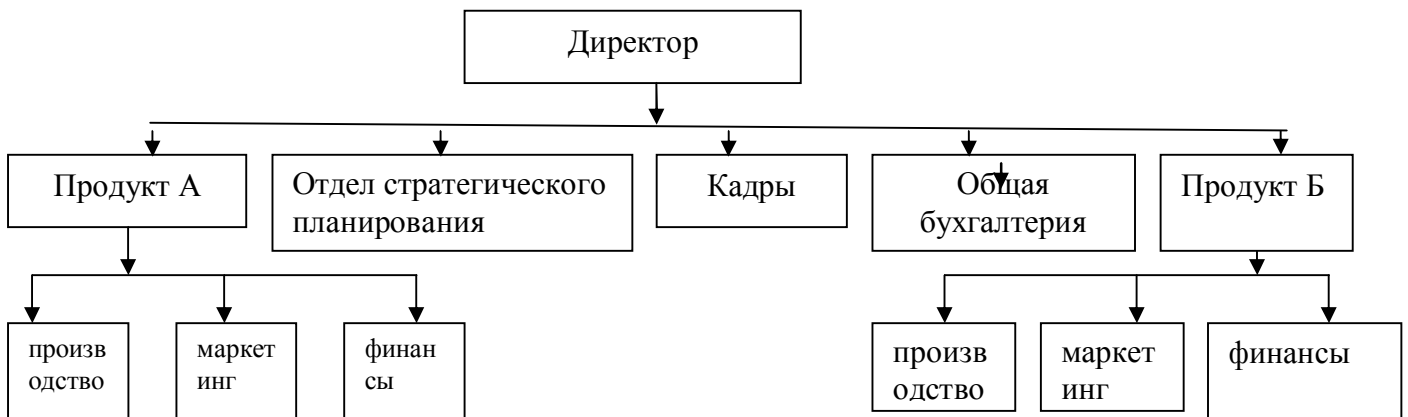


Рисунок 10.3. Схема продуктовой дивизиональной организационной структуры управления

Преимущества структуризации по продукту:

1. Максимальное использование специальных знаний и специализированных средств производства.
2. Обеспечение координации в рамках одного продукта, что усиливает ответственность управляющего за конкретный продукт.

Недостатки:

1. Необходимость большого числа людей с общеуправленческими функциями.
2. Опасность роста затрат за счет дублирования центральной и продуктовой штабной деятельности.
3. Усложнение контроля со стороны высшего руководства.

Дивизиональная организационная структура, ориентированная на потребителя, выгодна в том случае, когда фирма имеет несколько крупных групп потребителей или рынков, каждый из которых характеризуется специфическими потребностями (например, отделы кредитования физических и юридических лиц в банке, или отделы детской, экономической, дамской и пр. литературы в издательстве). Цель такой структуры - удовлетворить каждую группу потребителей так, как это сделала бы организация, специализирующаяся только на данном потребителе. Преимущества и

недостатки те же, что и у продуктовой дивизиональной организационной структуры. Но есть еще один недостаток, связанный с возможной недогрузкой рабочей силы и оборудования, специализированных на конкретного потребителя (в период экономического спада некоторый круг потребителей может исчезнуть) (рис. 10.4).

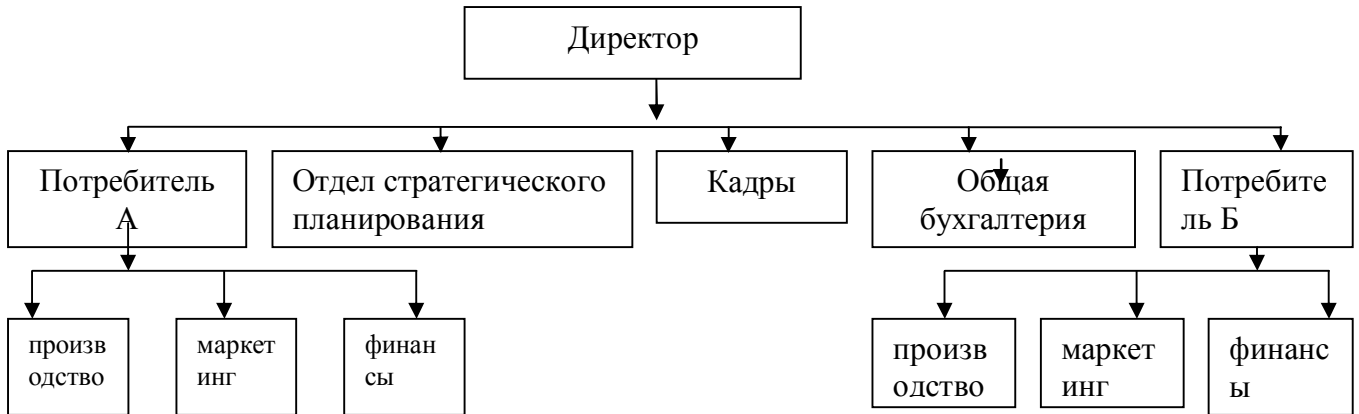


Рисунок 10.4. Схема дивизиональной структуры, ориентированной на потребителя

Региональная дивизиональная организационная структура

используется в тех случаях, когда деятельность организации охватывает большие географические сегменты, особенно в международном масштабе. Она предполагает структуризацию по месту расположения подразделений организации. Это обеспечивает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями, нуждами потребителей и т.д. Преимущества и недостатки такие же, как у других видов дивизиональных структур, но есть одно преимущество, связанное с обеспечением хороших условий для обучения управленцев широкого профиля (на небольшом объеме управления).

Выбор вида дивизиональной структуры основан на том, какой из факторов является наиболее важным. Широкое распространение дивизиональные организационные структуры получили в 60-х годах. Многие ТНК и МНК содержат элементы всех трех видов дивизиональных организационных структур.

Возникновение разновидностей дивизионального деления обусловлено одной целью - обеспечить более эффективную реакцию организации на наиболее значимый фактор внешней среды. Общими преимуществами дивизиональных структур являются (1, стр.109-110):

- достигается укрепление конкурентного преимущества организации;



- руководитель центра прибыли обладает полным набором полномочий, необходимых для эффективной работы на данный сегмент и несет всю ответственность за его функционирование;
- улучшается координация в пределах отдельно взятого центра;
- достигаются лучшие конкурентные позиции по всем товарам, так как каждый из них курируется самостоятельным специализированным руководителем;
- не требуется серьезной реорганизации всей структуры предприятия в связи с расширением (сворачиванием) видов деятельности.

Вместе с тем, появление дивизиональных структур, решив многие проблемы, поставило перед руководством и новые. Так, в частности, можно говорить о следующих негативных тенденциях в развитии дивизиональных структур:

- размножение стандартного набора функциональных областей в рамках каждого центра прибыли привело к росту управленческих расходов и снижению общепроизводственного эффекта масштаба производства, а это привело к росту издержек производства;
- конфликт между руководителями отделений и руководителями общефирменных служб.

Кроме того, общая тенденция к необходимости инновационного управления, усиление нестабильности внешней среды с одной стороны, и усложнение внутренней среды предприятия (когда успешность деятельности определяется не одним параметром – например, производством или сбытом, а несколькими, причем находящимися вне компетенции линейного руководителя) – с другой, потребовали дальнейших изменений в организационных структурах управления.

Все это обусловило две модификации организационных структур управления на современных предприятиях:

- 1) сочетание элементов функционального и дивизионального деления на одном предприятии;
- 2) появление адаптивных организационных структур управления.

10. 6. Адаптивные организационные структуры управления

С конца 70-х годов XX-го века появились новые проблемы в деятельности предприятия, связанные с быстрыми изменениями внешней среды и технологий, появлением сложных и крупных проектов.

В этих условиях недостатки бюрократических организационных структур стали перевешивать их достоинства. Поэтому возникают адаптивные (органические) структуры. Концепция органических организационных структур была разработана Г. М. Сталкером и Т. Бернсом в рамках ситуационного подхода и противопоставлена концепции "фирмы-механизма" Вебера и Тейлора (таблица 10.6).

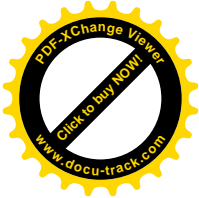
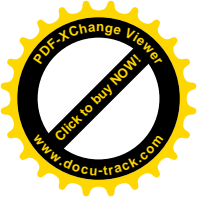


Таблица 10.6 - Концептуальные различия механических и органических организационных структур управления

Фирма-механизм	Фирма-организм
1. Проблемы и задачи фирмы делятся на специализированные функции	1. Невозможно распределить работы между специалистами в рамках четко определенной иерархии, поэтому люди работают, ориентируясь на цели
2. Каждый человек ориентируется только на выполнение своей работы, права и обязанности четко определены для каждой должности	2. Степень формализованности в определении задач невелика, т.к. они постоянно изменяются в процессе изменения ситуации
3. Доминируют вертикальные взаимосвязи	3. Доминируют горизонтальные взаимосвязи

Зависимость между типом необходимой структуры и темпами изменения внешней среды можно сформулировать таким образом: чем выше темпы изменения внешней среды, тем активнее предприятия переходят от функциональных к дивизиональным структурам, а от дивизиональных к адаптивным структурам управления. Анализируя данную зависимость, У. Френч и С. Белл сформулировали следующие выводы: «Теория и практика исследования говорят о том, что при любых обстоятельствах ни чисто органическая, ни полностью механическая структура не могут быть оптимальными, но необходимо, чтобы технология, задачи, внутренние и внешние условия функционирования организации, а также знания и умения ее сотрудников хорошо согласовывались между собой» (цит. по 11, стр.344). Таким образом, в настоящее время в чистом виде конкретные типы организационных структур управления встречаются достаточно редко, любая организационная структура предприятия представляет собой смесь необходимых ей элементов структурного построения организации.

Основными типами органических организационных структур управления является проектная и организация типа конгломерата.

Проектные структуры - это временные структуры, создаваемые для решения конкретной задачи. Смысл их создания состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки, с заданным уровнем качества и не выходя за пределы установленной сметы затрат. Когда проект завершен, команда распускается.

Основное преимущество такой структуры в том, что она позволяет сконцентрировать усилия для решения одной задачи.

Существует два типа проектных организаций: чисто проектная и матричная. Рассмотрим их подробнее.

Чисто проектная структура. В ней временная группа специалистов представляет уменьшенную копию постоянной организационной структуры управления предприятия. Руководителю проекта подчинены все люди и все ресурсы в рамках проекта. Эти организационные структуры управления используются для выполнения крупномасштабных задач (например, строительство корабля или выполнение важного задания).

Матричная организационная структура управления. В ней члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям технических и функциональных отделов, в которых они работают постоянно.

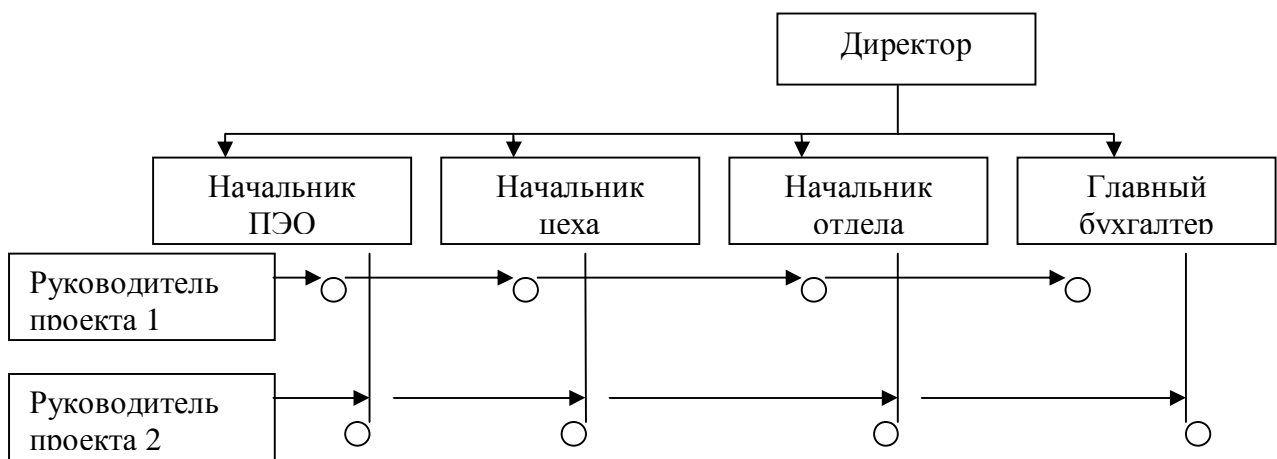


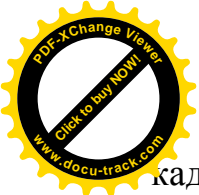
Рис. 10.5. Схема матричной организационной структуры управления

Начало применению матричной формы организации управления положили средние по размеру авиакосмические фирмы в 50-60-е гг. XX в. По мнению М. Мескона и др. (11, стр. 346), эти фирмы были слишком малы для чисто проектной организации, но достаточно велики, чтобы столкнуться с проблемами функциональной организационной структуры управления. Для того, чтобы использовать преимущества проектной и функциональной структуры управления, был предложен эксперимент по наложению проектной структуры на постоянную для организации функциональную структуру управления. Получилась новая структура, напоминающая матрицу (отсюда и название).

В матричной структуре постоянно поддерживаются два вектора управления:

- 1) по вертикали сохраняется распределение ресурсов и работников по функциональному признаку (производство, маркетинг, кадры, инновации и пр.);
- 2) по горизонтали создается и поддерживается совокупность полномочий, ответственности и ресурсов по проекту.

В данном случае понятие «проект» может включать производственный заказ, разработку и выполнение программы (рекламной, инвестиционной,



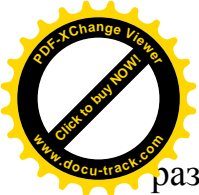
кадровой и пр.). В матричной структуре каждый работник подчиняется как управляющему по функциональному отделению, так и руководителю проекта. В этой связи в структуре постоянно балансируют два вида полномочий:

- классические линейные полномочия, которыми обладают функциональные управляющие в своем подразделении;
- проектные полномочия, которыми обладают руководители проекта по отношению к персоналу, занятому в работе по данному проекту (ведь этот персонал постоянно работает в своих отделах и службах) – эти полномочия подразумевают интеграцию и кооперацию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту.

Основным преимуществом матричной организации является то, что она позволяет соединить преимущества функциональных и дивизиональных структур. Ей присущи гибкость, которая не присуща функциональной структуре, и большая возможность координации работ в рамках проекта. К преимуществам матричной структуры относят также следующие:

- она позволяет достичь оперативности и гибкости по адаптации к потребностям внешней среды. Это означает возможность быстро перераспределять ресурсы под проект, осуществлять инновации;
- она способствует усилению координации в рамках проекта.

Однако матричная структура не лишена и определенных недостатков, главный из которых – ее сложность, поскольку из-за наложения вертикальных и горизонтальных связей подрывается принцип единоначалия, что в свою очередь провоцирует ряд конфликтов в организации, борьбу за власть, конформизм в принятии решений. Кроме того, для матричной структуры характерно нарастание накладных расходов, что снижает ее управленческий эффект. Поэтому организации и далее экспериментируют в области развития своих структур. Особое развитие в современных условиях получили **сетевые структуры** (15, стр. 244-253). Организация в виде сети – это своеобразное объединение трех типов структур (функциональной, дивизиональной и матричной) для более эффективной деятельности. Формирование сетевой структуры означает замену многоуровневой иерархии сетью равноправных и относительно независимых звеньев управления. Сеть может быть как внутрифирменной, так и межфирменной. Внутрифирменная сеть возникает в результате стремления организации усилить свои ключевые компетенции (конкурентные преимущества) и отказаться от тех звеньев и видов деятельности, вклад которых в формирование и укреплении конкурентных преимуществ не очевиден. Отличием сетевой структуры являются рыночные отношения между ее звеньями, а не административные взаимодействия. В литературе выделяют внутреннюю, стабильную и динамичную сети (15, стр. 248). Внутренняя сеть формируется системой равноправных рыночных отношений между звеньями управления (подразделениями) одной организации. Стабильная сеть означает формирование образования соответствии с заданной продуктовой цепочкой ценностей организации. Она близка по типу к функциональной структуре, различие состоит в том, что в сеть вступают

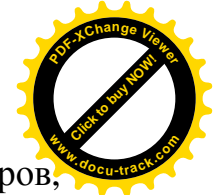
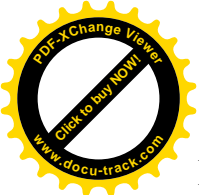


различные организации (звенья цепочки) – производители комплектующих, фурнитуры, дистрибьютеры и пр. Такую сеть сформировали многие мировые автопроизводители - Chrysler, Toyota, BMW. Динамичная сеть близка по смыслу к дивизиональной структуре управления, то есть консолидирует усилия нескольких организаций на общих рынках, потребителях, регионах и состоит в максимальном увеличении заказов отдельных видов деятельности у сторонних организаций.

В качестве примеров действующих сетевых организаций специалисты (9, стр. 210) называют следующие:

1. *Сетевая организация при осуществлении крупных проектов.* В этих формах работа организуется вокруг специфических проектов и предполагает создание временных коллективов квалифицированных работников разнообразного профиля (например, строительные и промышленные проекты, издательское дело или создание фильмов).
2. *Сетевая организация в районах («долинах») с малыми производственными фирмами.* Эти формы связей охватывают, например, северные итальянские промышленные районы (включая текстильные компании, такие, как «Бенеттон») или фирмы по производству полупроводников в Силиконовой долине (США).
3. *Ведущие крупные производственные фирмы, рассредоточенные географически и объединенные в единую систему.* Эти формы включают хорошо известные азиатские «keiretsu» (коммерческие объединения) и кооперационные связи между главными сборочными компаниями и разнообразными мелкими поставщиками (например, «Вольво» в Швеции).
4. *Стратегические союзы.* Союзы этого вида распространены среди всех типов компаний, но особенно среди крупных фирм, стремящихся обеспечить себе конкурентоспособные преимущества в глобальном масштабе. (9, стр. 210)

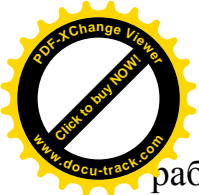
В последнее время широко обсуждается вопрос о появлении нового вида организации - **виртуальной**. Предпосылкой возникновения этой структуры является появление особого вида продукта – виртуального продукта. Эта продукция (или услуги) может создаваться благодаря последним достижениям в области обработки информации, организационной динамики и развития производственных систем. Выпуск такой продукции становится доступным в любое время, в любом месте и в бесчисленном количестве вариантов моделей и форматов. Идеальный виртуальный продукт — это то, что производится моментально и адресно, по требованию заказчика. Общей чертой этой продукции является то, что она оплачивается потребителем мгновенно. Виртуальная продукция стала результатом комбинации достижений в технологиях. Для того чтобы создавать виртуальную продукцию, компания должна полностью перестроить свою деятельность, уметь контролировать все более сложные виды информации и осваивать новые организационные и производственные навыки.



Виртуальная организация – это сообщество функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством и реализацией продуктов и услуге использованием современных информационных технологий и системы контрактов, с независимыми рабочими группами и структурами. Отличительными чертами виртуальной организации являются:

- непостоянный характер функционирования;
- географическая рассредоточенность участников;
- осуществление связей и управленческих действий на основе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций;
- взаимоотношения со всеми партнерскими и другими заинтересованными организациями через серию соглашений, договоров и взаимное владение собственностью;
- образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности;
- частичная интеграция с материнской компанией и сохранение отношений совместной собственности до тех пор, пока это считается выгодным;
- договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях.

Базовая цель виртуальной корпорации — объединение ключевых технологий и компетенции для того, чтобы наиболее полно удовлетворить спрос на потребительском рынке. Группы работников, объединенные с помощью компьютерных сетей, способны участвовать в едином производственном процессе, не только находясь в одном месте, но и одновременно в разных местах, разбросанных по всему миру. Нередко случается, что виртуальная организация благодаря информационным технологиям и телекоммуникациям распространяется по всему миру. Это создает условия для работы в реальном масштабе времени, позволяет проводить совещания с использованием компьютерных сетей. Системы пейджеров, радио- и телевизионных переговорных средств, современная оргтехника позволяют мгновенно преодолевать огромные расстояния, устанавливая связь с нужными работниками в заданное время, в любом месте их нахождения. Виртуальные организации обеспечивают серьезные конкурентные преимущества за счет существенного снижения затрат на основные и оборотные средства. Виртуальная корпорация позволяет компаниям отказываться от неэффективных или неприбыльных участков работы (путем их передачи другим компаниям) и концентрироваться на том, что отвечает их основной компетенции, например, на проектировании продукта или его продаже. Такие конкурентные преимущества возможно использовать при комбинации способности рабочих групп, интеллектуального потенциала тех или иных команд. Виртуальная корпорация подталкивает фирмы концентрировать свои усилия на таких сферах деятельности, к которым они лучшим образом приспособлены. Внешние контракты позволяют привлекать те организации, которые преуспевают в других областях и выполняют конкретные



работы лучше, чем все остальные. Такой принцип структурного построения успешно реализует компания Nike (9, стр. 213-217).

10.7. Формы объединения организаций

Общей чертой всех рассмотренных структур является то, что они описывают структуру предприятия – одного юридического лица. Однако с усилением диверсификации производства и усложнением хозяйственной деятельности у ряда предприятий возникает необходимость в объединении и интеграции под одной крышей разноплановых производств, каждое из которых требует определенной доли самостоятельности и своей структуры управления. Таким образом возникают корпорации, холдинги, консорциумы, конгломераты и финансово-промышленные группы, а в международном плане – транснациональные корпорации и международные совместные предприятия.

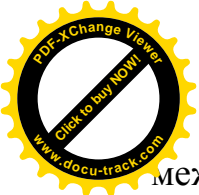
В переходной экономике с осуществлением дерегулирования государственного сектора и отказом от директивных методов управления, упразднением существовавших ранее иерархических структур, возрастает роль ассоциативных форм деятельности и интегрированных структур управления предприятиями на основе рыночных принципов ведения хозяйства (9, стр. 257).

Поэтому появляются новые формы интеграции хозяйствующих субъектов:

- 1) путем вхождения предприятий в вертикальные структуры (корпоративные группы), реорганизованных из отраслевых структур или создаваемых заново;
- 2) на основе формирования горизонтальных ассоциативных образований.

Рассмотрим их основные формы.

Концерн - (англ. concern), одна из наиболее развитых форм объединений, характеризующаяся единством собственности и контроля. Впервые возникли после 1-й мировой войны 1914—18 в Германии. Дальнейшее их развитие было обусловлено ростом новых форм концентрации производства: комбинирования, прежде всего в чёрной и цветной металлургии, в переработке угля и нефти, химической промышленности. В 20-х гг. в США широкое распространение получили концентрация и централизация капитала. Причём последний процесс шёл по вертикали, т. е. состоял в объединении последовательных стадий обработки продукта, начиная от исходных видов сырья вплоть до выпуска готовых изделий разнообразного ассортимента. Со второй половины XX века в формировании концернов появились новые черты - усиление межотраслевого характера, связанное со специфическими условиями накопления капитала (диверсификация); рост научных и прикладных исследований, увеличение количества крупных научных лабораторий и экспериментальных цехов и отделений. Значительно увеличилось в послевоенные годы число



международных концернов. Преимущества концернов связаны не только с выгодой крупных масштабов комбинированного производства, но и постоянным внедрением в производство новой техники и выпуском новых видов продукции, сосредоточением патентов, производственных ноу-хау, различных видов накопленных технических знаний, развитием самофинансирования и пр. В Беларуси действуют отраслевые концерны. Например, концерн "Беллегпром" – это многоотраслевой промышленный комплекс республики, включающий текстильную, трикотажную, швейную, кожевенную, обувную, меховую и текстильно-галантерейную подотрасли, на его предприятиях также организовано производство искусственного трикотажного меха, фарфоро - фаянсовой посуды, резиновой и валяной обуви и других видов продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления. Объем производства продукции концерна в сопоставимых ценах за 2007 год составил 2,7 триллионов рублей. На долю концерна "Беллегпром" приходится около 80% продукции легкой промышленности, производимой в республике, в том числе по различным видам тканей, трикотажным и ковровым изделиям, обуви кожаной, посуде фарфоро - фаянсовой - от 85 до 99%, чулочно-носочным изделиям - около 65%, кожевенным товарам и искусственному трикотажному меху - 100%. В настоящее время в состав концерна входят 119 организаций с численностью работников около 80 тыс. человек, из них 101 - промышленные организации с численностью работников около 78,5 тыс. человек. Концерн проводит целенаправленную работу по расширению товаропроводящей сети как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Организации, входящие в состав концерна "Беллегпром", на внутреннем рынке открывают фирменные и ведомственные магазины, оптовые склады, магазины - склады и т.д.

Корпорация (акционерное общество) – это организация (союз организаций), созданная для защиты интересов и привилегий ее участников и образующая самостоятельное юридическое лицо. Корпорация может от своего имени подписывать контракты, брать кредиты, выдавать ссуды и т.д., причем отдельные акционеры не несут ответственности за ее действия. О главных ориентирах корпоративного управления говорит перечень проблем, выдвигавшихся на первое место в разные периоды развития:

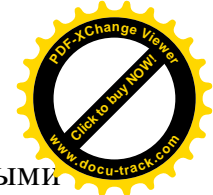
1950-е годы – организация и оснащение производства;

1960-е годы – продукты;

1970-е годы – рынки;

1980-е годы – конкурентные преимущества;

1990-е годы – внешняя среда (экология, общественные перемены, технология). Управление корпорацией сходно организации управления отдельным акционерным обществом. Корпорации способствуют решению двух проблем: привлечение капитала для осуществления крупных проектов и распределение риска.



Холдинг – представляет собой организацию, владеющую контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления. Холдинг является специфическим управленческим и финансовым ядром современных корпораций, конгломератов и иных организационных структур рынка. По характеру деятельности холдинги подразделяются на:

- чистые – они ограничивают свою деятельность исключительно контрольными функциями по отношению к дочерним предприятиям;
- смешанные (оперативные) – помимо контрольных, могут выполнять функции, связанные с предпринимательством в промышленности, торговле, транспортом и пр.

В настоящее время специалисты выделяют три основные формы холдингов: интегрированные промышленные компании; конгломераты; банковские холдинги. Их особенностью является то, что в них участвует государственный капитал. В отраслях, являющихся естественными монополистами (электрообеспечение, железнодорожные перевозки, почтовая связь, водо-, электро-, тепло-, газоснабжение) такой контроль себя вполне оправдывает. Однако это не оправдано в тех отраслях, которые должны действовать по рыночным законам.

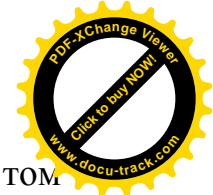
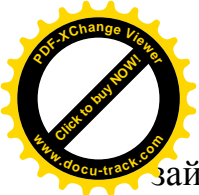
Холдинг может быть создан либо в результате выделения определенной организационной структуры с последующей передачей акций уже существующих фирм, либо путем образования самим холдингом новых акционерных обществ при условии сохранения за ним контрольных пакетов акций этих обществ. В современных условиях крупные компании (в основном конгломератного типа) могут создавать и так называемые промежуточные холдинги (субхолдинги) – отдельные общества или подразделения в структуре компании, выполняющие строго определенные задачи (например, патентный холдинг, лицензионный, инвестиционный и пр.). Цель создания промежуточных холдингов – сосредоточить ресурсы на определенном направлении.

Функционирование холдинговых систем имеет ряд преимуществ перед отдельно взятыми компаниями:

- возможность создания замкнутых технологических цепочек от добычи сырья до выпуска готовой продукции и доведения ее до потребителя;
- экономия на торговых, маркетинговых издержках;
- использование преимуществ диверсификации производства;
- возможность варьирования ресурсами в рамках системы.

Функции холдинговой компании может осуществлять банк или финансовая организация.

Консорциум – представляет собой одну из форм объединений, создаваемых на основе соглашения между несколькими банками, предприятиями, компаниями, фирмами, научными центрами, государствами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению



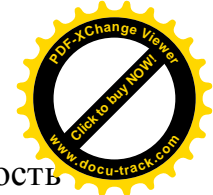
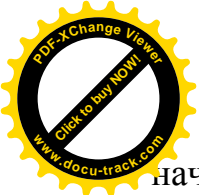
займов, акций или осуществлении научно- и капиталоемких проектов, в том числе международных. Обычно возглавляется банком. Партнеры полностью сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность, за исключением той части деятельности, которая касается целей консорциума.

Конгломерат – представляет собой организационную форму объединения предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм вне зависимости от их горизонтальных и вертикальных связей. Конгломератные слияния подразделяются на несколько типов: функциональные, рыночно ориентированные, чисто конгломератные (б).

В нем объединены самостоятельные предприятия с различными типами структурного построения и общей штаб-квартирой. Основные цели создания: информационная, консультативная, координационная, кредитно-финансовая, маркетинговая, правозащитная. Как правило, конгломераты представляют собой образования, ориентированные на развитие и максимизацию прибыли независимо от сфер их деятельности. Основными способами их образования являются слияния и поглощение фирм различной производственной и коммерческой ориентации. Слияние – это объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование. Пути слияния различны – скупка активов, контрольного пакета акций, объединение (компании А, Б, В объединяются и образуют новую компанию Д). Поглощение происходит тогда, когда компания обменивает свои акции на акции другой с выгодными условиями (путем предоставления кредита, освобождения от налогов на сумму задолженности по процентам за кредит и пр.).

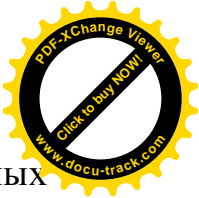
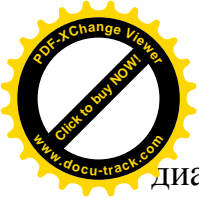
Ассоциация предприятий - это вновь созданная организация, которая выполняет работы по заказам нескольких предприятий и благодаря этому координирует их деятельность. Как правило, цель ассоциаций - лоббирование интересов входящих в их состав предприятий в органах государственной власти. Вновь созданные организации могут выполнять функции поиска новых рынков сбыта, вести научные исследования в интересах предприятий, оказывать помощь в материально-техническом снабжении. Ассоциация предприятий может координировать действия предприятий, но делать это на неформальной основе путем выработки рекомендаций и консультаций с руководителями или собственниками предприятий. Создание подобной организации представляется целесообразным при объединении большого числа родственных, технологически слабо связанных между собой предприятий.

В целом, формирование и усиление корпоративных структур – одна из важных тенденций развития экономики. Именно крупные структуры составляют своего рода каркас индустриально развитых стран и мирового хозяйства в целом, повышают стабильность экономического сотрудничества, выступают в качестве партнеров государства в выработке и реализации стратегической линии в процессе модернизации экономики. Они являются эффективной формой консолидации материальных ресурсов и производственного капитала разных компаний. Эти общемировые тенденции



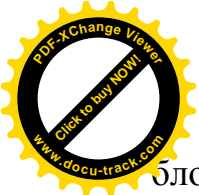
начинают проявляться и в Беларуси. Поэтому возникает необходимость изучения мирового опыта формирования интеграционных структур.

Например, интересен опыт организационного развития технологического концерна АВВ (5, стр. 94-99) – ведущего мирового машиностроительного объединения, в котором занято свыше 200 тыс. чел в 140 странах мира. Объем продаж составляет примерно 35 млрд. долл. в год. Предприятие, которое первоначально специализировалось на производстве электротехнического оборудования, постепенно превратилось в технологический концерн с новыми направлениями деятельности. За время существования концерна его организационная структура управления трижды подвергалась фундаментальным преобразованиям: 1988-1993 г.г. – матричная структура; 1993-1998 г.г. – региональная матричная структура; с 1998г. – глобальная сегментная структура. В основу оргпреобразований положены принципы децентрализации (создание оперативных единиц с полной хозяйственной ответственностью), оптимального числа уровней иерархии и соблюдения норм управляемости (минимизация накладных расходов) и матричной организации (обеспечение глобальной экономии от увеличения масштабов производства при локальных связях с клиентами). Этап формирования национальной матричной структуры был связан с формированием 5 тыс. центров прибыли в рамках гибкой организационной структуры. В штаб-квартире в г. Цюрихе работало 100 сотрудников, осуществляющих стратегическое управление дочерними предприятиями. Концерн внедрил матричную структуру по двум критериям – продуктовые сегменты налагались на страновые организации, ориентированные на национальные рынки. Чтобы иметь возможность целенаправленно стимулировать работу по отдельным продуктовым вариантам, сегменты были поделены на продуктовые хозяйственные области. Но в начале 90-х годов, в связи с появлением Европейского Союза, образованием в Северной Америке региональной ассоциации свободной торговли и в Азии третьего торгового блока, возникло противоборство мощных страновых холдингов. Поэтому в 1993г. концерн отреагировал на это новой региональной структурой, полученной усовершенствованием прежней. В ней были определены три опорных региона – Европа и Ближний Восток; Африка и Азиатско-Тихоокеанский регион; Северная и Южная Америка. Оттуда в тесном сотрудничестве со страновыми компаниями осуществлялась координация стратегических, выходящих за границы одной страны, сделок. Становые шефы в правлении концерна были замещены региональными. Их задачи состояли в следующем: разрабатывать и координировать стратегию вместе со страновыми шефами, рассматривать крупные инвестиционные проекты в регионе, отслеживать их реализацию, представлять предприятие в работе с ключевыми клиентами, действующими в нескольких странах, поддерживать контакты с национальными политическими объединениями и финансовыми институтами, пр. Таким образом, региональный холдинг, как обладатель властных полномочий, взял на себя задачи межстрановой координации и поддержки оперативных хозяйственных единиц. В результате введения нового иерархического уровня



диапазон контроля президента концерна составил три региональных руководителя, а не множество страновых шефов. Такая разгрузка потребовалась ввиду резкого роста концерна (портфель заказов за 10 лет возрос вдвое), а также для того, чтобы высшее руководство могло заняться решением стратегических задач. Возникла взвешенно структурированная матрица, отвечающая хозяйственным тенденциям середины 90-х годов. Но эти преимущества сопровождались ростом коммуникационных издержек, обострением присущих матричной структуре противоречий. Кроме того, к концу 90-х годов все многонациональные корпорации стали иметь дело с глобализированной хозяйственной средой. Чтобы соответствовать новым требованиям и устранить обострившиеся противоречия, в конце 1998г. правление концерна АВВ распустило свои региональные организации, сохранив страновую структуру, начав переход от принципиального равноправия странового разреза и сегментов к сегментам и хозяйственным областям. Таким образом, была создана сегментная структура. Сегменты охватывают части хозяйственной деятельности концерна, в которых концерн обладает технологическими преимуществами и особыми возможностями: средства автоматизации; оборудование для нефтяной, газовой и нефтехимической промышленности; продуктовые разработки и контракты; оборудование для передачи и распределения электроэнергии; оборудование для выработки электроэнергии; финансовые услуги. Компании несут полную ответственность за оперативную хозяйственную деятельность в рамках границ, которые устанавливаются для них хозяйственные области. Принцип децентрализации остается в силе. Дополнительно на уровне концерна создано управленческое звено для глобальных процессов (например, управление по снабжению, информационными технологиями). Страновой менеджмент несет ответственность за обслуживание клиента, кадровую работу, контакты с национальными институтами, соблюдение национального законодательства и правил. Такая сегментная структура хорошо согласуется с глобальными рыночными требованиями. Корпоративный менеджмент концерна свою ключевую задачу видит в заблаговременном, опережающем конкурентов реагировании на изменения внешней среды.

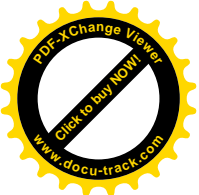
Тенденции к созданию адаптивных структур управления активно пробивают себе дорогу в условиях переходной экономики Беларуси, где эклектически сочетаются элементы рыночной системы хозяйствования и планово-распределительной системы управления хозяйственной деятельностью предприятий. Например, ЗАО «Милавица», имея доставшуюся в наследство от административно-командной системы управления экономикой функциональную организационную структуру управления, сумело преобразовать ее в эффективную и конкурентоспособную структуру. Организационная структура была реформирована с установлением необходимых ответственностей конкретных руководителей на все ключевые бизнес-процессы на предприятии (3, стр. 106-107). Наряду с существовавшим и традиционно сильным производственным блоком, появился маркетинговый



Блок, логистический блок, выделились подразделения с функциями управления ассортиментной политикой, анализом отрасли, управлением качеством и конкурентоспособностью продукции, персоналом, финансами и другими бизнес-процессами. В результате новая структура позволила предприятию с сильным производственным блоком получить поддержку в виде новых компетенций в области маркетинга, продаж, логистики. Организационная реструктуризация стала одним из элементов эффективной антикризисной программы РАУП «Гомельского ПО «Кристалл» (16, стр. 5). Громоздкая функциональная структура управления была преобразована в дивизиональную. Руководство приняло решение определить направления деятельности, которые могут функционировать независимо от других на принципах хозяйственного расчета. В итоге были выделены следующие подразделения – производство «Кристалл», «Ювелир», «Завод алмазного инструмента», ремонтно-техническое управление, подразделение «Транснаб» (транспорт и снабжение), торгово-коммерческий центр, социально-бытовое управление и производственно-хозяйственное управление. Подобная реструктуризация позволила каждое из этих подразделений освободить от ответственности за результаты текущей деятельности других подразделений. Ведущие белорусские кондитерские предприятия намерены защищать свои позиции на отечественном рынке, объединившись в холдинг (10, стр. 21). На первом этапе в холдинг войдут ОАО «Спартак», ОАО «Красный мозырянин». На втором к нему присоединятся ОАО «Коммунарка» и ОАО «Слодыч». Эти предприятия в настоящее время занимают около 75% белорусского рынка кондитерских изделий. Главные направления деятельности предполагаемого холдинга – проведение единой финансовой политики в работе с белорусскими торговыми организациями, согласование действий в вопросах продвижения своих товаров на внутреннем и внешнем рынках.

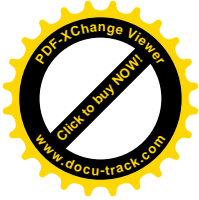
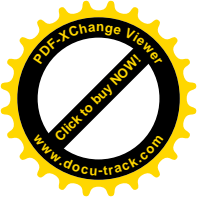
Вопросы для обсуждения и контроля знаний

1. Охарактеризуйте концепцию реакции фирмы на рынке И. Ансоффа. Почему и в каких направлениях видоизменяется структурное построение организации, под влиянием каких причин и факторов?
2. Что такое организационная структура управления предприятия?
3. Дайте развернутую характеристику концепции рациональной бюрократии М. Вебера.
4. Чем механические структуры отличаются от органических? Под влиянием каких факторов происходит трансформация структур?
5. Охарактеризуйте функциональную организационную структуру управления.
6. В чем состоит сущность дивизионального деления организации?
7. Дайте характеристику адаптивных организационных структур управления.
8. В чем состоит сущность централизации (децентрализации)?



Литература

1. Бондарь, Н.П. Эффективное управление фирмой: современные теория и практика / Н. П. Бондарь [и др.] – Санкт-Петербург : Бизнес-Пресса, 1999. – 252 с.
2. Дафт Р. Менеджмент. 6-ое изд. Пер.с англ. – Спб: Питер, 2008. – 864с.
3. Дичковский, Д. Компания «Милавица»: слагаемые успеха, динамика конкурентного окружения и задачи на перспективу / Д. Дичковский // Актуальные проблемы развития промышленного предприятия : теория и практика / Сб. науч. тр. ; под ред. Л.Н. Нехорошевой. – Минск: БГЭУ, 2006. – 571с., С. 104-109.
4. Календжня С. Аутсорсинг и делегирование полномочий: в деятельности компаний. – М.: Дело, 2003. – 272с.
5. Кирхманн, Э.М. Превентивное организационное развитие (на примере технологического концерна АВВ) / Э.М. Кирхманн // Проблемы теории и практики управления. – 2001. - № 1. – С. 94-99.
6. Коноков Д.Г., Рожков М.А., Смирнов А.О., Яниковская О.Н. Организационная структура предприятий / Д. Г. Коноков [и др.] // издание второе. - Москва : ИСАРП, 1999. - 176 с.
7. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента / Ю. В. Кузнецов, В. И. Подлесных. – Санкт-Петербург : Олбис, 1997. – 192 с.
8. Масленникова, Н. П. Управление развитием организации / Н. П. Масленникова. - Москва : Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
9. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – Москва : Инфра М, 2002. – 480 с.
10. Маненок, Т. Долгий путь к холдингу / Т. Маненок // Белорусский рынок. - 2004. - № 14 (12 апреля). – В.21.
11. Мескон, М. Х., Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1992. – 702 с.
12. Морита, А. Сделано в Японии / А. Морита. – Москва, - 1993. – 78 с.
13. О'Шонесси, Дж. Принципы организации управления фирмой Дж. О'Шонесси . – Москва : «Сирин», 2001. – 296с.
14. Основы менеджмента: учебное пособие/ Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КНОРУС, 2007. – 496с.
15. Пелих С.А., Иванов Ф.Ф. Организация производства в условиях переходной экономики. – Мн.: Право и экономика, 2007. – 508с.
16. Старовойтов, А. Из кризиса. Организационная и финансовая реструктуризация как элемент технологии выживания и оздоровления предприятия / А. Старовойтов // Национальная экономическая газета.- 2003. - № 84 (28 октября). - С. 5.
17. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. - С. 107-117.
18. Холл, Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. - Санкт-Петербург : Питер. 2001. – 512с.



ГЛАВА 11

МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

11.1. Сущность мотивации, основные зависимости мотивационного менеджмента

Мотивация как функция менеджмента представляет собой вид управленческой деятельности и комплекс управленческих работ, в котором отдается приоритет созданию условий заинтересованности в результате и стремлении в его достижении.

Что заставляет человека работать хорошо, отдавать максимум усилий, вкладывать душу в работу, искать пути лучшего ее исполнения? Какая работа приносит человеку удовольствие и удовлетворение? Можно ли сделать так, чтобы все работники фирмы работали с полной отдачей без понукания и принуждения? Г.Форд в начале своей карьеры сказал: «Чтобы добиться от работника полной отдачи, надо позаботиться о том, чтобы у него не было финансовых проблем». Однако он же позже пришел к другому выводу: «Высокой заработной платой можно работника привлечь, но удержать – нельзя». К. Мацусита, глава одноименной компании, говорил, что «Мацусита дэнки» производит людей, а заодно и электротовары» (1, стр.819)

Современная практика управления показывает большую эффективность мотивации, но при этом и значительную сложность его реального воплощения.

Многие руководители ошибочно полагают, что если некая структура прекрасно работает на бумаге, то она также хорошо будет работать и в жизни. Но это не так. Руководитель, чтобы эффективно двигаться к достижению цели фирмы, должен уметь заставлять людей двигаться в этом же направлении.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения поставленных целей. Мотивация выражает состояние человека, побуждающее его совершить определенные действия или стимулирующие его к необходимости выработки обоснований, договоров в пользу определенных действий.

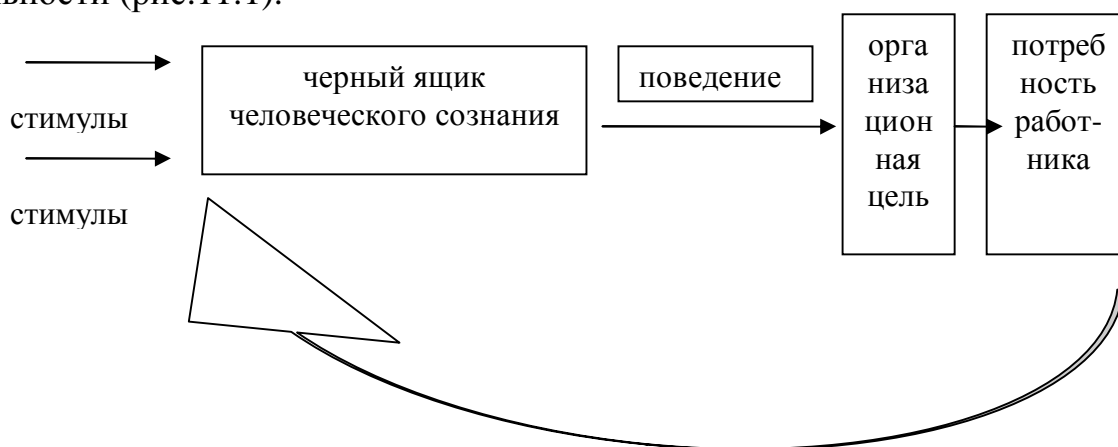
Первоначальные концепции мотивации были достаточно просты. Самым первым из применяемых приемов мотивации является метод кнута и пряника (возник в конце XIX века). Он был эффективен в тяжелых экономических и социальных условиях положения работника (рабочий день длился 14 часов, рабочий существовал на грани голода, а заработки позволяли не умереть с голода). Ф. Тейлор, осознавая ограниченность мотивации на грани голода, благодаря использованию установленных норм, объективно определил уровень «достаточной дневной выработки» и предложил оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Результатом стало повышение производительности труда. М. Мескон по этому поводу заметил следующее: «Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что

приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей» (7, стр.361).

Однако социально-экономическое и инновационное развитие, усложнение потребностей работников, повышение уровня их образованности и информированности, улучшение условий жизни требуют новых методов мотивации.

Указанные обстоятельства обусловили обращение к психологическим методам мотивации. основополагающей идеей стал тезис З.Фрейда о том, что люди не всегда ведут себя и поступают рационально. Менеджеры не сразу осознали это. Первым обратил внимание на необходимость мотивации психологическими методами Э. Мэйо (в рамках школы человеческих отношений). Он предложил общение с работниками, уважение к ним, признание их чувства собственного достоинства и пр. В результате снизилась текучесть кадров, повысилась выработка, улучшилось моральное состояние работников.

Дальнейшие исследования методов мотивации были неотделимы от исследований психологии поведения человека. Руководитель посылает определенные стимулы работнику, заставляя его действовать для достижения целей организации. Эти стимулы проходят через человеческое сознание, трансформируясь под влиянием психологических факторов (интересы работника, опыт, потребности, ожидания, ценности и пр.) в мотивы деятельности (рис.11.1).

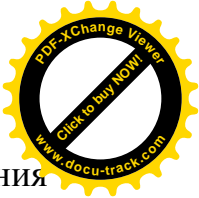
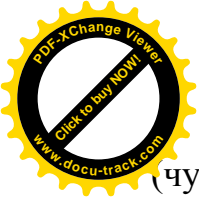


Закон результата Лоуренса - Лорша

Рисунок 11.1. Системный подход к мотивации поведения человека

Стимул в древней Японии была остроконечная палка, которой погоняли животных (то есть это внешний фактор воздействия). Его дает организация – повышение по службе, повышение заработной платы, дополнительный отпуск, личный кабинет и т.д.

Мотив – внутренний фактор побуждения, то есть трансформация стимула во внутреннее психологическое состояние исполнителя. Его дает сама работа



(чувство содержательности, значимости результата, самоуважения и уважения в коллективе). Поэтому мотивация отличается от стимулирования.

На процесс мотивации влияет интерес работника, то есть совокупность побудительных мотивов и стимулов к деятельности формирует интерес работника.

На этот процесс влияют:

- 1) потребность – это ощущение нехватки чего-либо. Выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные потребности – это физиологические потребности (в пище, питье, дышать, спать). Вторичные – психологические (в успехе, уважении, власти, принадлежности). Первичные потребности заложены генетически, вторичные обычно являются приобретенными. И поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, то по вторичным потребностям люди различаются в большей степени, чем по первичным. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерить. Об их существовании можно судить лишь по деятельности людей. Психологи установили, что мотивом к деятельности являются потребности;
- 2) побуждение – это потребность, имеющая определенную направленность действий, то есть выраженная в конкретном поведении, сконцентрированном на достижении цели. Цель здесь осознается как средство удовлетворения потребности – то есть если человек ее достиг, то потребность удовлетворена;
- 3) степень удовлетворения потребности – или мера удовлетворения – также определяет мотивацию и влияет на поведение человека в сходных ситуациях в будущем. Закон результата Лоуренса-Лорша гласит, что люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Степень удовлетворения зависит от обещанного вознаграждения, его значимости в глазах исполнителя и реальности его получения.

Итак, основные зависимости мотивационного менеджмента можно представить с помощью рис.11.2.

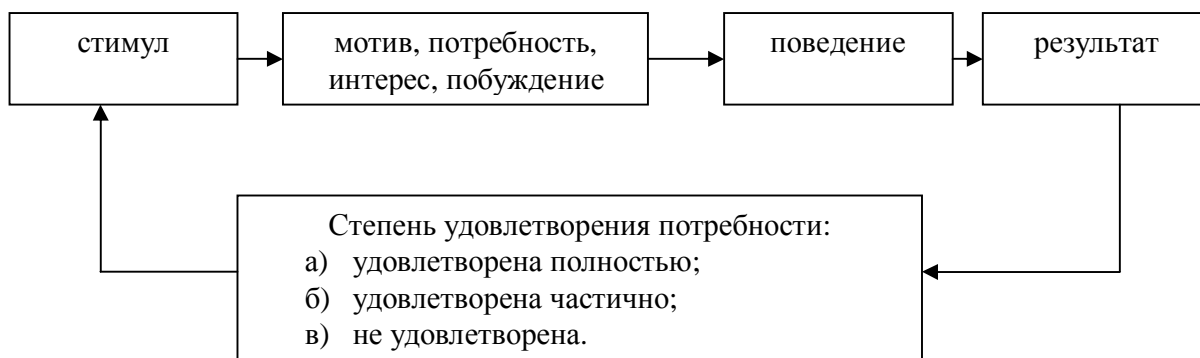




Рисунок 11.2. Основные зависимости мотивации

Стимулирование основано на внешнем воздействии. Оно может быть административным (приказ, команда), экономическим (заработная плата, премия, др.). Мотивация, кроме стимулирования, включает внутреннее осознание необходимости достичь цели (осознание важности работы для себя и для организации, значимости, необходимости в признании своей квалификации, пр.). Д. Карнеги, например, в свое время отмечал, что самой лучшей формой воздействия на людей служит такое направление в общении с подчиненными, в результате которого у последнего возникает ощущение, что мысль менеджера принадлежит ему (этому сотруднику), а вовсе не менеджеру, менеджер лишь стремится помочь сотруднику реализовать эту идею.

Воздействовать на людей и ожидать от них в результате такого воздействия нужных поступков можно различными методами:

- а) посредством приказа и контроля за соблюдением исполнения этого приказа;
- б) через поиск, подбор людей, увлеченных вами и вашей идеей и готовых пойти на все, чтобы ваша идея была реализована;
- в) через выявление у человека, людей тех мотивов, которые двигают ими и использование которых может убедить людей в целесообразности совершения действий, которых вы от них ждете.

Таким образом,

- правило 1 – в менеджменте всегда есть выбор метода мотивации;
- правило 2 – надо знать, из какого разнообразия и по каким критериям делать это выбор (вопросы 2 и 3 данной главы). В мотивировании необходим комплексный подход.

Практический менеджмент опирается на определенные теории мотивации, которые могут быть разделены на две группы. Содержательные теории пытаются выяснить причины того или иного поведения человека. Часто их называют «теории потребностей». Процессуальные теории исследуют вопрос о том, как возникает тот или иной тип поведения человека, что на это влияет.

11.2. Содержательные теории мотивации

Целью содержательных теорий мотивации является определение потребностей, побуждающих людей к действиям. Существующие на сегодняшний день теории мотивации отражают эволюцию взглядов на человека (работника) от простого экономического существа до сложного психосоциального уникама, который, будучи индивидом, все же подвергается сильному воздействию со стороны окружающих его людей (коллег, начальства) и среды пребывания (организационной культуры, устанавливаемых правил и норм поведения, процедур и т.д.).



Выделяют три основные содержательные теории мотивации: теория потребностей А. Маслоу, теория потребностей Д. Мак Клеелланда, двухфакторная модель Ф.Герцберга. Рассмотрим их подробнее.

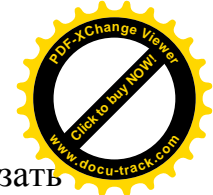
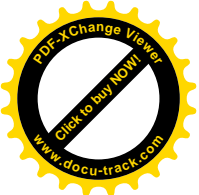
Согласно теории потребностей А. Маслоу, «человеческие потребности располагаются в виде иерархии. Иными словами, появление одной потребности обычно предшествует удовлетворению другой, более насущной. Человек – это животное, постоянно испытывающее те или иные желания» (цит. по 8, стр. 227). Маслоу утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей. Маслоу выделил пять основных групп потребностей:

- 1) физиологические потребности – являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе;
- 2) потребности в безопасности и уверенности в будущем – включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребности уверенности в будущем является покупка страхового полиса, уплата пенсионных взносов, поиск стабильной занятости, дополнительные гарантии, которых добиваются работники при заключении коллективных договоров;
- 3) социальные потребности – иногда их называют потребностями в причастности – это понятие, включающее чувство принадлежности к чему-либо или кому-либо, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки;
- 4) потребность в уважении – включает потребности в самоуважении, в личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании;
- 5) потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Маслоу их расположил в виде иерархической структуры (пирамида Маслоу). Сам Маслоу не настаивал на том, что его теория является безусловно правильной. Он соглашался, что иерархия потребностей может зависеть от условий, в которых находится личность.

Для эффективного использования теории Маслоу в менеджменте следует учитывать следующее:

- 1) прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня;



- 2) чтобы мотивировать человека, руководитель должен привязать удовлетворение его потребности к поведению, которое способствует достижению целей организации;
- 3) потребности людей строго индивидуальны;
- 4) потребности меняются во времени и, следовательно, надо иметь в виду, что мотивация, которая сработала один раз, не обязательно также эффективной будет и в другой раз.

Методы удовлетворения потребностей:

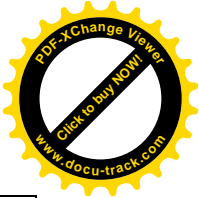
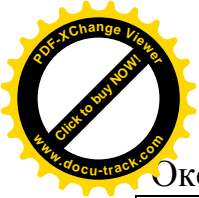
- 1) первичных – заработная плата, доплаты, социальные гарантии, трудовые договоры и контракты;
- 2) социальных потребностей: а) давать подчиненным работу, которая предполагает общение; б) проводить периодические совещания; в) не разрушать неформальные связи, если они не противоречат целям работы;
- 3) потребностей в уважении: а) совместное обсуждение и принятие решений; б) поощрение достигнутых результатов; в) поручение более высокого ранга задач, делегирование дополнительных полномочий и расширение ответственности;
- 4) потребностей в самовыражении: а) делегировать сложные задачи, требующие высокой отдачи; б) поддерживать творческие инициативы подчиненных.

Хотя теория потребностей Маслоу дала руководителям весьма полезные рекомендации по мотивации, обнаружили и ее недостатки. Ограниченность использования теории Маслоу обусловлена: во-первых, тем, что не удалось учесть индивидуальных отличий людей; во-вторых, удовлетворение какой-либо потребности автоматически не приводит к задействованию потребностей более высокого уровня в качестве факторов мотивации; в-третьих, ставится под сомнение наличие четкой иерархии в структуре потребностей.

В основе классификации потребностей Дугласа МакКлелланда лежат три группы потребностей – потребность власти, успеха и причастности (см. табл. 11.1).

Таблица 11.1 - Классификация потребностей Д. МакКлелланда

Потребность	Выражение	Характеристики людей, ей мотивированных	Способы удовлетворения
1	2	3	4
Потребность власти	Выражается через желание воздействовать на других людей	Откровенны, энергичны, хорошие ораторы, не боятся конфронтации и отстаивают свои идеи	Делегирование дополнительных полномочий, расширение ответственности, внимание руководителей к ним лично, видение перспектив административного роста



Окончание таблицы 11.1

1	2	3	4
Потребность успеха	Выражается через удовлетворенность работой, процессом ее доведения до успешного результата	Заинтересованность не в административном, а в профессиональном росте, рискуют умеренно, для них важно собственное осознание успешности работы, не боятся личной ответственности и трудоемких работ	Поощрять за реально достигнутый результат; не сковывать инициативы и профессионального поиска, не ставить перед ними авантюристические задачи, внимание к их работе, использование результатов в дальнейшем
Потребность причастности	Выражается через заинтересованность в дружеских отношениях, оказание помощи другим, в компаниях и общении на работе	Общительны, контактны	Не ограничивать межличностные отношения, давать поручения, связанные с широкими возможностями социального общения

МакКлелланд считал, что, несмотря на то, что все эти потребности есть у всех людей, ведущей является, как правило, одна из них. Следовательно, надо ее определить и соответствующим образом поступать.

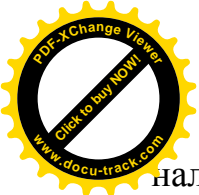
Двухфакторная модель Ф. Герцберга разработана в 50-е годы XX века. Ф. Герцберг вместе с группой исследователей провел опрос работников компаний г.Питтсбурга. В процессе интервью респондентов просили припомнить время, когда их позитивные или негативные ожидания относительно имеющейся или другой работы сбывались. Задавали вопросы типа:

1. Можете ли вы описать ситуацию, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо? Повлиял ли этот случай на вашу карьеру в то время?
2. Можете ли вы описать ситуацию, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо? Насколько серьезно этот случай повлиял на ваши чувства по отношению к работе?

По результатам опроса Герцберг пришел к следующим выводам:

1. На удовлетворенность работников влияют две группы факторов:
 - а) гигиенические – связанные с условиями труда и окружающей средой, в которой осуществляется работа;
 - б) собственно мотивационные – связанные с характером и сущностью работы, поведением руководителя.

2. При отсутствии или недостаточном присутствии гигиенических факторов у человека возникает чувство неудовлетворенности работой, но их



наличие само по себе не мотивирует, то есть наличие гигиенических факторов предотвращает появление чувства неудовлетворенности работой.

3. Отсутствие мотивационных факторов не вызывает неудовлетворенности работника, но их присутствие приводит к удовлетворенности и росту производительности труда.

Герцберг писал: «Плохие условия, или внешние аспекты работы, могут вызывать у людей неудовлетворенность. Но люди редко ощущают удовлетворенность от того, что я называю гигиеническими факторами. Чувство удовлетворенности вызывают факторы, названные мной «мотиваторами», или внутренние аспекты работы» (цит. по 8, стр. 244). Обозначив, таким образом, свое видение мотивации работников, Герцберг и его коллеги предложили их решение путем реструктурирования работ таким образом, чтобы в максимальной степени увеличить способности работников достигать целей, осмысленно связанных с самим процессом работы. Впоследствии это нашло выражение в концепции «обогащения труда» (2, стр.31).

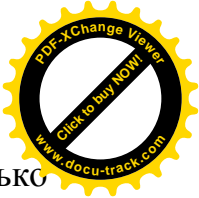
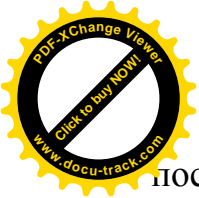
Теорию Герцберга критикуют:

- за вероятностный характер, поскольку она основана на опросе. А когда людей просят описать ситуации, в которых им было плохо или хорошо после выполнения работы, то они инстинктивно связывают благоприятные ситуации с ролью своей личности и объектов, которые они контролируют, а неблагоприятные – с ролью других людей и вещей, которые от них не зависят;
- за то, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого. Кроме того, может возникнуть ситуация, когда, несмотря на высокую степень удовлетворенности работой, производительность труда может быть низкой (например, человек любит работу за то, что может пообщаться с друзьями, завести контакты – что не предполагает высокую производительность труда).

Таким образом, содержательные теории мотивации исследовали потребности человека для определения направлений мотивации. Общий вывод таков: так как потребности строго индивидуальны, то мотивация носит вероятностный характер.

11.3. Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и от чего зависит выбор конкретного типа поведения. Они не оспаривают потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение человека рассматривается как функция его восприятия, ожиданий и возможности



последствий выбранного им типа действий. Существует несколько процессуальных теорий мотивации, основными из которых являются теория ожидания В.Врума, теория справедливости Дж. С. Адамса, расширенная модель ожидания Л. Портера и Э. Лоулера.

Большинство современных теорий мотивации рассматривают мотивацию как процесс управления выбором. Такое определение мотивации впервые дал В.Врум. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчиненным, что направление их усилий на достижение целей организации приведет к скорейшему достижению их личных целей. В основе ее лежит положение о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека. Человек также должен надеяться, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или получению желаемого.

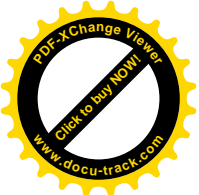
Согласно теории ожидания Врума, подчиненные работают наиболее продуктивно, когда уверены, что оправдаются их усилия в трех областях:

- 1) ожидания в отношении «затраты труда - результаты» (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;
- 2) ожидания в отношении «результаты – вознаграждение» (Р-В) – это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;
- 3) оценка ценности полученного поощрения или вознаграждения, то есть валентность (В – Вал) – это третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания.

На основе общих теоретических предпосылок Врумом была построена модель теории ожидания. Её основу составляют перечисленные зависимости. Мотивация человека направлена на комбинацию ожиданий, ценного и валентного вознаграждения, которая обеспечит наилучшее удовлетворение потребностей.

Большинство исследований по использованию модели ожидания показали, что она может улучшить и укрепить зависимость между мотивацией человека, его работой и удовлетворением потребностей. В то же время эта модель при ее применении становится источником некоторых проблем, поскольку оценка ценности вознаграждения и ожиданий довольно трудна и отнимает много времени.

Суть теории ожидания - помочь менеджеру понять, что для разных людей одно и то же вознаграждение имеет неодинаковую степень привлекательности. Процесс принятия решения о занятии той или иной работой для удовлетворения какой-либо потребности состоит из нескольких шагов, большинство из которых часто совершаются подсознательно, и в каждом из них присутствует очень сильный субъективный компонент. Теория ожидания Врума предлагает несколько практических советов по улучшению действий менеджеров:



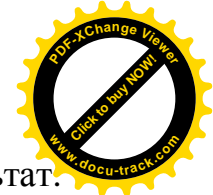
1. Процесс сравнения потребностей подчиненных с вознаграждениями, получаемыми ими от организации, должен быть систематическим, хотя он редко бывает полностью рациональным. Нужно поощрять подчиненных точнее формулировать свои потребности и помогать менеджерам при разработке программ, с помощью которых организация может узнавать о том, насколько удовлетворены специфические потребности подчиненных.
2. Подчиненным часто требуется помощь, чтобы осознать связь между затраченными усилиями, полученным результатом, вознаграждением и удовлетворением потребностей. Их уверенность растет, если они видят, что менеджер уделяет большое внимание этой взаимосвязи и поощряет своих подчиненных придерживаться конкретного курса действий.
3. Так как для разных людей приоритетными являются самые разнообразные потребности и, следовательно, ценность вознаграждения, полученного от организации, для всех неодинакова, менеджер может усилить мотивационный потенциал вознаграждений, если поймет, какие стимулы наиболее эффективны для каждого подчиненного.
4. Менеджеры должны усилить мотивационный потенциал самой работы, которую они предлагают своим подчиненным. Кроме этого, они должны постоянно демонстрировать свои способности давать значимые вознаграждения, когда цели организации достигнуты.

Применимость модели Врума в управлении:

1. Необходимо определить ценность обещанного вознаграждения в глазах исполнителя, то есть его оценку вознаграждения.
2. Обеспечить связь между достижением результата и получением вознаграждения.
3. Следует помнить, что работник сумеет достичь результата, если соблюдены правила делегирования (то есть у него есть полномочия, ответственность, информация, ресурсы, время).

Широко известной процессуальной теорией мотивации является «теория справедливости» Д. Куна, популяризированная Дж. Стэйси Адамсом. Согласно этой теории, люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Человек чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждений к затратам равны между собой. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у работника возникает чувство психологического напряжения. Возможны две ситуации.

Ситуация 1: работник считает, что его вознаграждение меньше. Результат: либо снижение индивидуальной производительности труда, либо усилия по повышению заработной платы (давление на руководителя, недовольство, пр.).



Ситуация 2: работник считает, что его вознаграждение выше. Результат: его производительность труда возрастет, но временно, так как потом он завышенное вознаграждение воспринимает как норму и протестует дополнительному делегированию.

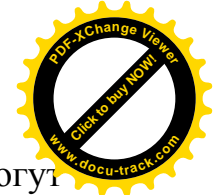
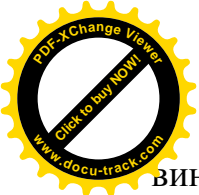
Применимость теории справедливости в менеджменте:

1. До тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться снизить интенсивность своего труда.
2. Надо разъяснять разницу в оценке и вознаграждении, так как люди реагируют не на то, что происходит в действительности, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее.

Согласно процессуальным теориям, главным в мотивации является способность менеджера предложить подчиненному ту награду, которую он заслуживает за свою работу, направленную на достижение организационных целей. Самое важное здесь – оставаться верным своим обязательствам и помочь обеспечить каждому справедливую награду за его работу. Специалисты предлагают ряд рекомендаций, которые должен помнить менеджер о теории справедливости:

1. Проблемы с подчиненными возникают тогда, когда они чувствуют, что с ними несправедливо обошлись.
2. Очень трудно сказать, как подчиненные воспринимают зависимость между тем, что они вкладывают в свою работу, и тем, что они получают от нее. Поэтому менеджеры должны систематически наблюдать за тем, считают ли их подчиненные, что к ним относятся справедливо.
3. Стандарты менеджеров для измерения вклада подчиненных в общую работу и для определения подходящего уровня их награды должны быть известны всем еще до того, как работа началась, и должны быть представлены в как можно более ясной и понятной форме.
4. Служащих больше всего интересует не абсолютный уровень их награды, а по сравнению со своими коллегами. Менеджеры могут использовать этот факт в том случае, если в их распоряжении находится небольшое количество ресурсов, предназначенных для поощрения. В таком случае они должны тщательно распределить награды, чтобы лучшие работники получили немного больше других.

Если вклад превышает вознаграждение, человек чувствует неудовлетворенность, злость и считает, что с ним поступили несправедливо. Если вознаграждение превышает вклад человека в достижение целей организации, он испытывает чувство вины, т.к. считает, что «обманывает» своего менеджера. Приверженцы теории справедливости уверены, что каждое из этих двух негативных ощущений воздействуют на мотивацию и заставляет человека действовать так, чтобы восстановить чувство справедливости. Такое поведение заключается в том, что человек или начинает работать менее усердно (в первом случае), или прилагает больше усилий, чтобы преодолеть чувство

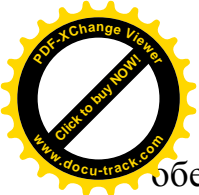


вины. Другие работники, ощутившие несправедливое отношение к себе, могут попытаться изменить поведение своих товарищей по работе для того, чтобы восстановить справедливость. В конечном итоге служащие могут просто изменить свои взгляды на сравнительную ценность вкладов и вознаграждений. Поэтому есть менеджеры, которые считают, что, выплачивая отдельным служащим вознаграждение больше, чем они заслуживают, они тем самым стимулируют их работать более усердно в надежде получить еще большее вознаграждение в следующем периоде. Однако может случиться так, что служащие начнут работать хуже, т.к. будут думать, что в противном случае они будут получать меньше, чем заслуживают. В подобной ситуации еще много подводных камней, т.к. люди, которые отлично работают, видя, что их менее усердные коллеги получают такое же вознаграждение, вряд ли в будущем будут работать с прежним энтузиазмом.

Психологи Л.Портер и Э. Лоулер разработали модель мотивации, которая соединила в себе основные идеи содержательных теорий Маслоу, Герцберга и МакКлелланда с идеями процессуальной теории Врума. Их интегрированный подход включает в себя взаимосвязи между выполнением работы и удовлетворением. Человек соединяет ценность ожидаемого вознаграждения со своим восприятием того, какие усилия должны быть приложены, чтобы добиться этого вознаграждения. В результате комбинации этих факторов получают реально приложенные усилия. Они, в свою очередь, комбинируются со способностями и навыками человека и восприятием роли, которую он или они должны сыграть при выполнении данного им задания. Эта работа связана с получением как внутреннего, так и внешнего вознаграждения. Внутреннее вознаграждение – это то, что заключено в самом выполнении задания, например, чувство гордости или чувство выполненного долга. Внешнее вознаграждение предлагается руководством и является прямым следствием выполнения служащими поставленной перед ними задачи. У исполнителя нет полной уверенности в получении внешнего вознаграждения. Это зависит от оценки менеджером работы подчиненного, от желания и возможностей организации выполнять свои обещания, связанные с вознаграждением. После того, если комбинация этих двух типов вознаграждения воспринимается человеком адекватной затраченным усилиям, она переходит в чувство удовлетворения. Позже, используя приобретенный опыт, человек оценивает ценность награды, которую он ожидает получить в будущем за свою хорошую работу (5).

Исследования Портера и Лоулера подтвердили идею о том, что «чем лучше служащие работают, тем сильнее у них чувство удовлетворенности» (5). Это утверждение сегодня поддерживают большинство исследователей и менеджеров-практиков.

Расширенная модель ожидания Портера и Лоулера предлагает менеджерам намного больше мотивационных элементов, чем модель Врума. Она добавляет к модели Врума фактор уверенности исполнителя в том, что



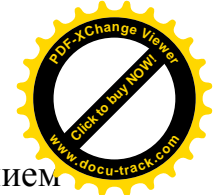
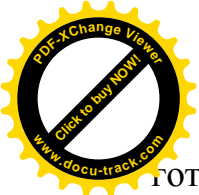
Обещанное вознаграждение последует. Это определяет уровень его усилий по достижению целей. В целом, усилия по достижению цели зависят от ценности вознаграждения и реальности его получения. При достижении цели исполнитель получает внутреннее удовлетворение, а затем – его подтверждение в виде внешнего вознаграждения. Вывод: более довольные работники трудятся лучше. Таким образом, процессуальные теории мотивации дополняют содержательные в том, что при мотивации необходимо учитывать не только потребности, но и факторы, которые влияют на поведение людей для удовлетворения потребностей, и что удовлетворение последует лишь после достижения результата.

11.4. Особенности мотивационного менеджмента в Республике Беларусь

Изученные нами теории мотивации отражают индивидуализированную систему ценностей, основанную на рациональном поведении и межличностной конкуренции в условиях рынка труда, где главный залог конкурентоспособности исполнителя – его квалификация, ответственность, личностные характеристики. В Республике Беларусь иные ценности, что модифицирует систему мотивации:

- мотивирование отдельного человека чревато конфликтными ситуациями в коллективе;
- антирыночный менталитет части граждан;
- терпеливость и склонность к патриотизму у части населения, поэтому даже при недостаточном удовлетворении первичных потребностей ими движут потребности 3-5 уровней (по Маслоу);
- замечено, что в странах с переходной экономикой доминируют материальные потребности и потребности в безопасности (то есть 1-2 уровни);
- значимыми факторами мотивации являются стабильность занятости, гарантии (государственные), социальные доплаты. У большинства населения проблемы удовлетворения этих потребностей привычно связаны с государством, профсоюзами, с уравнительным распределением социально-бытовых благ;
- заработная плата пока не выполняет роль мотивирующего фактора на совокупном рынке труда, часто на решение индивида о своей трудовой деятельности влияет не размер заработной платы, а возможность получения на рабочем месте инфрамаржинальной ренты.

В условиях затянувшихся преобразований у многих работников на предприятиях возникает явление внутренней резигнации (7, стр. 72), или мотивационного кризиса, что связано с отсутствием инициативности и



готовности к производительному труду со стороны сотрудников, безразличием к результатам собственной работы, сокращением отдачи на рабочем месте до необходимого минимума, преобладанием конформистского настроения и в конечном итоге – уходом в себя.

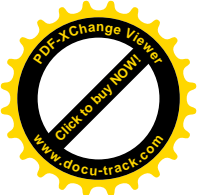
Основным фактором, способствующим появлению внутренней резигнации у сотрудников, является недовольство сотрудников обстановкой на рабочем месте, когда человек осознает тщетность своих попыток поменять что-либо к лучшему на своем рабочем месте. Менеджеру следует направить свои усилия на предотвращение появления внутренней резигнации у своих сотрудников.

Вопросы для обсуждения и контроля знаний

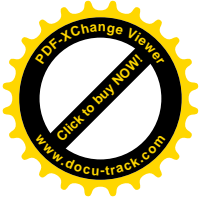
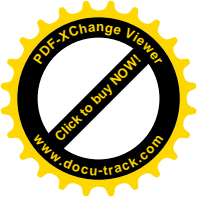
1. Чем мотивация отличается от стимулирования?
2. В чем состоит суть теории иерархии потребностей по А. Маслоу? Как ее использовать в менеджменте? Видите ли Вы недостатки данной теории, в чем они заключаются?
3. Охарактеризуйте теорию потребителей Д. Мак Клеланда.
4. Какие инструменты мотивации рекомендует концептуальная модель Ф. Герцберга?
5. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации. Дайте свою оценку выделенных в них факторов мотивации.
6. Подготовьте эссе об особенностях мотивационного менеджмента в организациях Беларуси, проиллюстрируйте основные положения конкретными примерами.

Литература

1. Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент : учебник / А. В. Бусыгин. – Москва : Изд-во «Финпресс», 2000. – 1056 с.
2. Громыко, В. В. План и рынок в воспроизводстве рабочей силы: опыт развитых индустриальных стран / В. В. Громыко. – Москва : РЭА им. Г.В. Плеханова, 1992. – 156 с.
3. Дафт Р. Менеджмент. 6-ое изд. Пер.с англ. – Спб: Питер, 2008. – 864с.
4. Карнеги, Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – Москва : Эль-Фа, 1994. – 671 с.
5. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента / Ю.В. Кузнецов, В. И. Подлесных. – Санкт-Петербург : Олбис, 1997. – 192 с.



6. Леонов, А. И. Внутренняя резигнация: симптомы, причины, пути преодоления / А. И. Леонов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №4. – С. 71-77.
7. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; под ред. Л. И. Евенко. – Москва : Дело, 1995. – 704 с.
8. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 352 с.
9. Экономический механизм развития предприятия: уч.пособие в 2-х частях. Часть 1. Экономические методы, рычаги и стимулы/ С.А. Пелих, Е.С. Русак и др. – Мн: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2006. – 311с.



ГЛАВА 12

КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

12.1. Сущность и назначение контроля

В предыдущих темах постоянно делалась ссылка на то, что планы могут выполняться не так, как это наметило руководство. Могут произойти изменения во внешней среде, которые поставят под угрозу невыполнения важное задание, люди не всегда выполняют делегированные им задачи и пр. В таком случае у руководства должен быть инструмент, с помощью которого оно бы могло отслеживать, достигает ли оно своих целей, допущены ли какие-либо ошибки, не появились ли новые проблемы. Все это достигается с помощью осуществления функции контроля в менеджменте. Контроль предназначен для того, чтобы обнаружить проблему прежде, чем она разовьется в кризис.

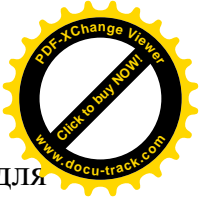
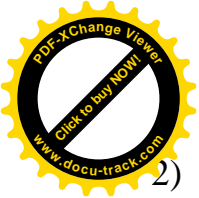
Контроль – это процесс, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли его действия и решения и не нуждаются ли они в определенной корректировке.

Слово контроль, как и слово власть, рождает прежде всего отрицательные эмоции. Для многих людей контроль означает прежде всего ограничение, принуждение, отсутствие самостоятельности. В силу этого устойчивого эмоционального стереотипа, контроль чаще всего воспринимается как средство удерживать работников в определенных рамках. В принципе, это верно. Но это неполное представление о контроле. Это один из аспектов контроля. «Но сводить контроль вообще просто к неким ограничениям, исключающим возможность действий, наносящих вред организации и заставляющих вести себя строго дисциплинированно, значит, не понимать сущности контроля» (1, стр.390), то есть упустить из вида основную задачу управления организацией.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Контроль – это важная функция процесса управления. Его значение П. Друкер сформулировал так: «Контроль и определение направления – это синонимы». Даже самая умная структура может не функционировать по причине отсутствия контроля. Даже самые хорошие работники могут не выполнять задания по причине отсутствия контроля. Таким образом, контроль является неотъемлемой чертой организации управления.

Необходимость контроля в организации обусловлена следующими обстоятельствами:

- 1) неопределенностью и изменчивостью внешней и внутренней среды. Это приводит к тому, что планы и структуры, вполне реальные и пригодные в момент их формирования, через определенное время оказываются неприменимыми или малоэффективными. Поэтому надо контролировать (то есть постоянно сопоставлять цели организации с внешними факторами и внутренними возможностями);



- 2) необходимостью предупреждения возникновения кризисных ситуаций – для того, чтобы избежать кризиса или банкротства. Функция контроля позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Руководитель с помощью контроля получает способность фиксировать свои просчеты и исправлять их до того, как они начнут мешать достижению организацией своих целей. Например, финансовый контроль позволяет проследить выполнение организацией своего финансового плана и оценить финансовое состояние предприятия. В нем используется система показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия: коэффициент финансовой независимости, коэффициент соотношения собственного капитала и заемных источников, соотношение кредиторской и дебиторской задолженности, коэффициенты ликвидности, платежеспособности и их нормативные значения. Расчет значения этих показателей и их сопоставление с нормативными значениями позволяет руководству сделать выводы о финансовом положении предприятия и скорректировать свои действия на перспективу;
- 3) необходимостью поддержания успеха. Контроль помогает определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению целей организации, какое направление необходимо поддержать, кого из сотрудников поощрить и пр.

Одна из важнейших особенностей контроля состоит в том, что он должен быть **всеобъемлющим**. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему этого специально не поручал.

12.2. Виды контроля

Различают три вида контроля – предварительный, текущий и заключительный. Они имеют одну и ту же цель – способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они по времени осуществления (рис.12.1).

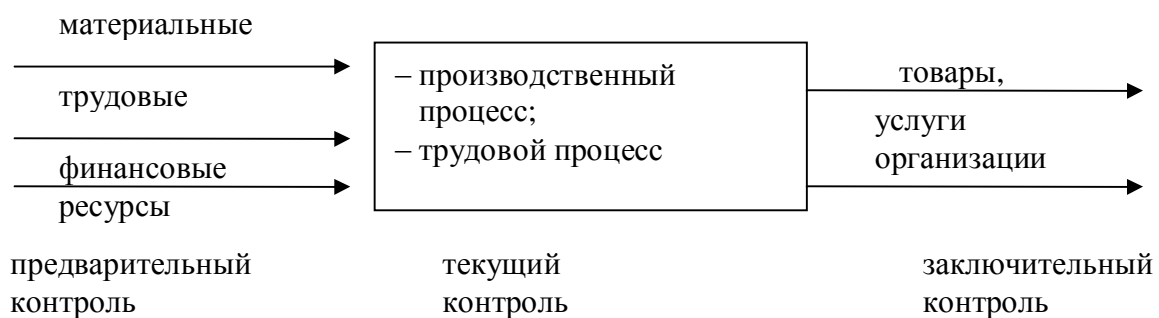
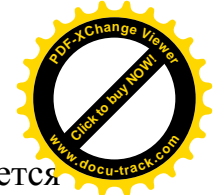
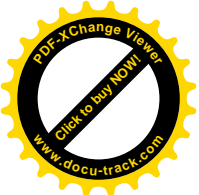


Рис.12.1 Виды контроля в системе менеджмента организации



Предварительный контроль – это вид контроля, который осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами его осуществления является разработка правил, процедур и линий поведения. Их наличие создает условия для нормального функционирования организации. Например, разработка должностных инструкций и схемы организационной структуры управления при организации службы маркетинга на предприятии создает условия для функционирования данной службы, ее взаимодействия с другими подразделениями, информационного обеспечения и пр. Предварительный контроль может осуществляться в трех сферах – по отношению к человеческим, финансовым и материальным ресурсам организации.

Предварительный контроль человеческих ресурсов подразумевает разработку требований (спецификаций) рабочего места – то есть перечня требований, которым должен удовлетворять работник, претендующий на данную вакансию (образование, стаж работы, разряд и пр.). В систему предварительного контроля человеческих ресурсов может входить тестирование, анкетирование, собеседование с целью выявления требуемых качеств у претендента на должность.

Предварительный контроль финансовых ресурсов включает составление сметы доходов и расходов предприятия, увязывает сроки поступления финансовых средств и сроки их расходования.

Предварительный контроль материальных ресурсов осуществляется путем выработки требований к качеству сырья, полуфабрикатов, системы отбора поставщиков.

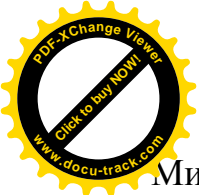
Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего он проявляется в том, что руководители контролируют работу своих подчиненных. Текущий контроль – это прерогатива непосредственного начальника. При его организации необходимо учитывать обратную связь, то есть данные о полученных результатах. Они позволяют руководству выявить непредвиденные проблемы и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от намеченных целей.

Заключительный контроль – осуществляется после того, как работа выполнена. Многим кажется, что он осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы. Однако заключительный контроль имеет две важные функции:

- он дает информацию руководству для планирования на будущее;
- он дает информацию о необходимых вознаграждениях и взысканиях.

В современных условиях в организациях появляются новые формы осуществления функции контроля – например, мониторинг и контроллинг.

Мониторинг – это система постоянного наблюдения, сбора, обработки информации за отдельными составляющими внешней или внутренней среды предприятия. Эту функцию, как правило, вменяют определенной должности и ее выполнение вписывают в должностную инструкцию работника (либо организуют отдельное подразделение). Например, в рамках НИИ труда



Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь есть группа мониторинга социально-трудовой сферы республики, в Национальном банке Беларуси – группа мониторинга финансового состояния предприятия и организаций страны.

Контроллинг – это система непрерывного планирования, контроля и анализа за прибылью организации. По сути, это соединение функций финансового планирования и финансового контроля и их информационное обеспечение. Главной целью контроллинга является эффективное управление прибылью организации. Контроллинг определяют как внутренний финансовый контроль, который представляет собой организуемый на предприятии процесс проверки исполнения и обеспечения реализации всех управленческих решений в области финансовой деятельности с целью реализации финансовой стратегии. Это внутрифирменная система интегрированного информационного обеспечения планирования и контроля. Это понятие относительно новое, поэтому в разных странах трактуется по-разному. В Великобритании под контроллингом понимается процесс измерения и мониторинга результатов деятельности организации в сравнении с предварительно определенными целями, планами, стандартами и бюджетами, а также принятие требуемых корректирующих действий. При этом часть деятельности по контроллингу автоматизирована, другая — нет. В США этот термин понимается несколько шире: *controlling function* означает вообще деятельность по управлению и контролю, направленную на выполнение производственных операций согласно установленному плану. В Германии под контроллингом обычно понимают систему управления прибылью предприятия. В целом контроллинг — своеобразная концепция экономического управления. Этот инструмент интегрированного планирования и контроля может применяться на предприятиях разного организационного строения и разной величины. Он выступает как инструмент планирования, учета, анализа состояния дел на фирме, используемый для принятия решений на базе компьютеризированной системы сбора и обработки информации; как система непрерывной оценки разных сторон деятельности компании, ее подразделений, руководителей, сотрудников, охватывающая учет, анализ, контроль как интегральную функцию.

Слово контроллинг произошло от английского *to control* - контролировать, управлять, которое, в свою очередь, происходит от французского слова, означающего “реестр, проверочный список”. Но по иронии судьбы в англоязычных источниках термин “контроллинг” практически не используется; в Великобритании и США укоренился термин “управленческий учет” (*management accounting*), хотя работников, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, там называют контроллерами (*controller*). Собственно термин “контроллинг” принят в Германии, откуда он и пришел в Россию, а затем и в Беларусь. Необходимость появления на современных предприятиях контроллинга обусловлена следующими причинами:



- повышением нестабильности внешней среды, что выдвигает дополнительные требования к системе управления (смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего, увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия, необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия, необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций);
- необходимостью координации внутренних подсистем организации;
- повышением значимости информации в управлении, требующим построения специальной системы информационного обеспечения управления.

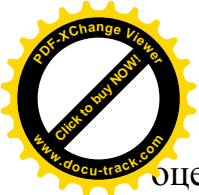
Контроллинг как функция, ориентированная на будущее, служит раннему выявлению новых возможностей и рисков для предприятия. Способность компании к своевременному реагированию на рыночные изменения зависит от временного интервала между возникновением нового шанса или риска и конкретным действием, а также от затрат времени на изменение плана и внедрение новинки. В интересах укрепления позиций фирмы контроллер обязан учитывать вновь возникающие шансы и риски, их возможное влияние на прибыль. Поэтому контроллер постоянно наблюдает за окружающей средой сотрудников, из которой постоянно поступает множество сигналов; определяет, какая информация важна и кто принимает решения, каким образом передать информацию тем, кто ее выполняет. В настоящее время контроллинг как система экономического управления деятельностью фирмы широко применяется в экономически развитых странах. Нет практически ни одной крупной или средней компании, где его использование в той или иной мере не служило бы залогом успеха на рынке. Все чаще он практикуется в мелких фирмах. Это обусловлено тем, что контроллинг выступает в качестве эффективного инструмента, представляющего реальные шансы выстоять в конкурентной борьбе. Внедрение контроллинга началось на предприятиях Беларуси, поскольку это исключительно эффективный метод рыночного хозяйствования, если его применять с учетом конкретных белорусских условий.

12.3. Организация процесса контроля

Процесс контроля включает три четко различимых этапа (рис.12.2):

1. Выработка стандартов и критериев.
2. Измерение фактических результатов и их сопоставление с планируемыми.
3. Принятие необходимых корректирующих действий. Рассмотрим их подробнее.

1 этап – установление стандартов. Стандарты – это конкретизация целей, формулировка их в таком виде, который позволяет их измерить,



оценить их динамику. То есть стандарт – это цель, прогресс в отношении которой поддается измерению. Например, если целью является улучшение социально-психологического климата в коллективе, то в таком случае система стандартов будет включать снижение количества конфликтов, уменьшение количества прогулов, опозданий на работу, количества выговоров за нарушение трудовой дисциплины и др.

Все стандарты, используемые для контроля, должны быть определены целями и стратегией предприятия. Но эти цели должны соответствовать следующим требованиям:

- иметь временные рамки, в которые должна быть выполнена работа;
- содержать конкретный критерий, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы;
- отражать результативность деятельности. Показатели результативности точно определяют то, что должно быть получено для достижения целей. Например, для достижения цели увеличения доли на рынке в показатели результативности следует включить увеличение выручки от реализации, увеличения объема сбыта и точек сбыта, уменьшение запасов готовой продукции на складах, расширение системы скидок, др.

Этот этап процедуры контроля показывает связь функции планирования и контроля. Ведь стандарты – это конкретные цели, разработанные при планировании. Но на стадии организации процесса контроля необходимо эти цели выразить конкретно – в единицах измерения, установить для них временные рамки, определить конкретные критерии, по отношению к которым можно оценить степень выполнения работы. Это позволит руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной.

2 этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами.

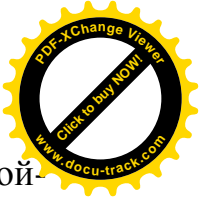
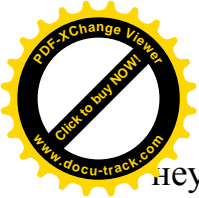
На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям и насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов.

На этом этапе необходимо предпринять следующие шаги:

2.1. Установить *масштаб допустимых отклонений*.

Масштаб допустимых отклонений – это заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных, при этом не требуется принятия мер для корректировки (то есть в этих пределах отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги).

Определенной величины масштаба допустимых отклонений не существует. Для каждой организации он свой, и это зависит в первую очередь от размера предприятия. Например, отклонение ежемесячной выручки от реализации у крупного торгового дома на 10 млн. руб. может не вызывать опасений у его руководителей, так как это может быть следствием сезонности спроса, а для мелкого частного продавца это может стать губительным. С другой стороны,



неудовлетворительный контроль качества, например, при производстве какой-либо недорогой детали, может привести к возвращению на доработку всей партии машин, в которых эта деталь установлена.

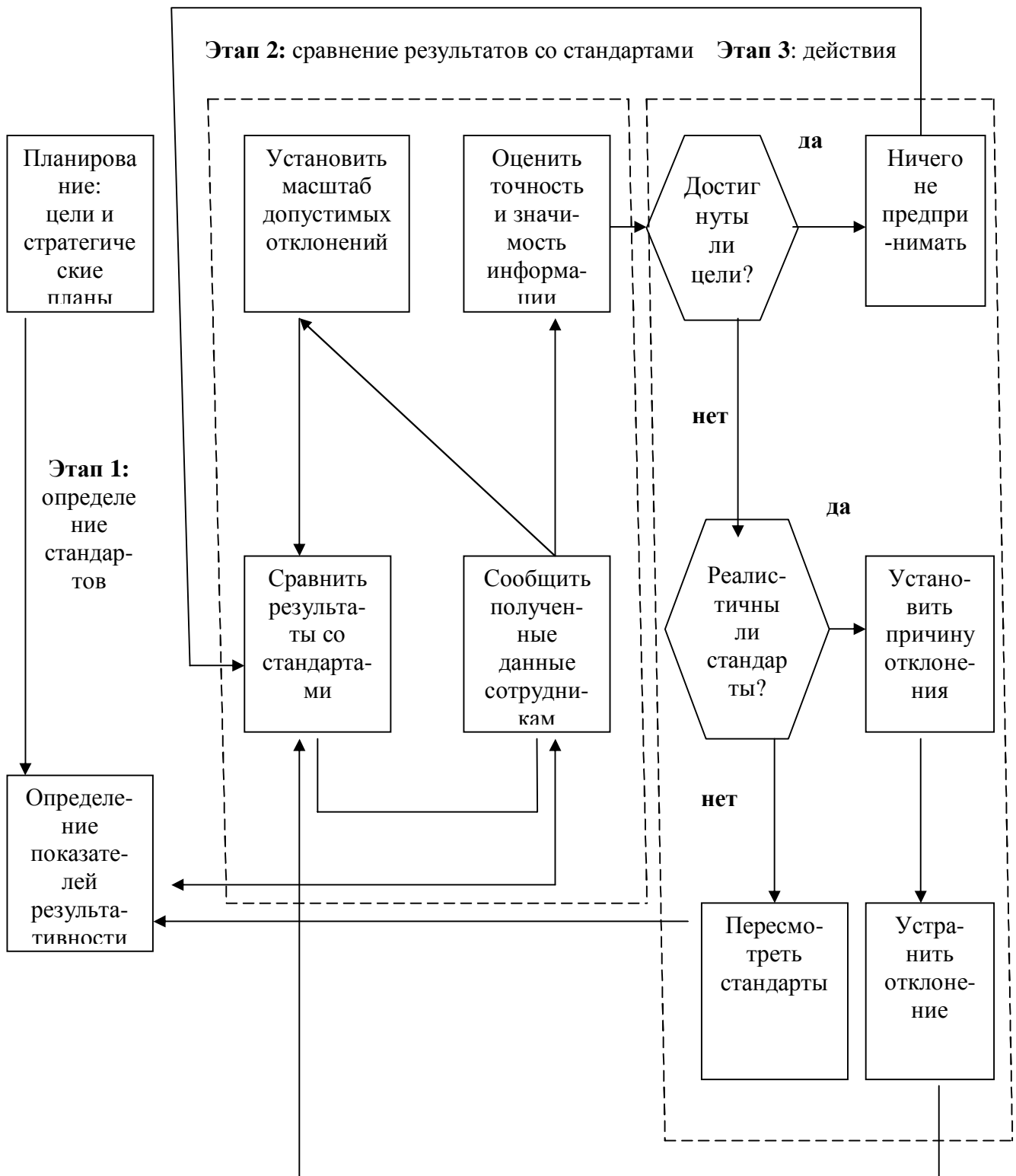
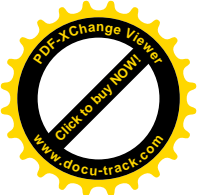


Рис. 12.2. Модель организации процесса контроля



Поэтому при определении масштаба допустимых отклонений следует руководствоваться следующим правилом: если масштаб отклонений взят слишком большой, то возникающие проблемы могут сильно развиться прежде, чем руководство начнет принимать меры и на них реагировать. Но если масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что потребует много времени и средств. Такая система контроля может дезорганизовать работу предприятия, так как хотя при ней и достигается высокий уровень контроля (то есть практически все аспекты деятельности подконтрольны), но сам процесс контроля становится неэффективным.

2.2. Измерение результатов – то есть установление степени соответствия фактически достигнутых результатов стандартам. Это самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. Его реализация предполагает выбор единицы измерения, скорости и частоты проведения контрольных замеров. Например, в фармакологии в идеале предпочтительнее было бы проверить каждую из партий лекарств, но реализация этого на практике потребовала бы порчу их упаковок, вскрытие ампул (то есть в реальности это невозможно). Поэтому используется выборочный контроль. Или в аудиторской деятельности предпочтительнее было бы иметь картину на каждый день, но в реальности устанавливается временной лаг проведения аудиторских проверок, исходя из предположения, что в течение этого времени (скажем, трех месяцев) все будет хорошо.

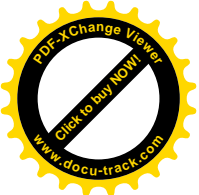
2.3. Передача и распространение информации – то есть доведение до сведения сотрудников стандартов и результатов проверки. Главными задачами управляющего на этом этапе являются:

- точность информации;
- объективность;
- своевременность передачи и распространения;
- адресность;
- корректность при передаче и распространении. Основное средство для этого – система коммуникаций в организации (то есть не должно быть искажения информации, ее необъективной трактовки).

2.4. Оценка информации о результатах проверки – на этом шаге менеджер должен определить, получена ли желаемая информация и насколько она важна. Важность информации оценивается по критерию возможности ее использования в дальнейшей практике и по соответствию информации состоянию исследуемого объекта. Цель такой оценки информации состоит в том, чтобы принять решения: о необходимости действовать, и если да, то как.

3 этап процесса контроля – действия. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения:

- ничего не предпринимать;
- устранить отклонение;



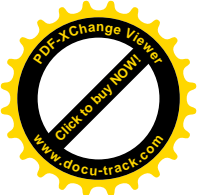
- пересмотреть стандарт.
Рассмотрим их содержание.

Ничего не предпринимать. Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. Если сопоставление фактических результатов с планируемыми говорит о том, что установленные цели достигаются, а выявленные отклонения находятся в пределах масштаба допустимых отклонений, то лучше всего ничего не предпринимать, но и не прерывать процесс контроля (так как в менеджменте нельзя рассчитывать на то, что случившееся один раз снова повторится).

Устранить отклонение. Смысл этой корректировки состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к желаемому образу действий. Способы корректировки зависят от ситуационных переменных: улучшение значения каких-либо переменных факторов организации; усовершенствование реализации функций управления (например, мотивации, совершенствование системы полномочий и пр.); усовершенствование технологических процессов и пр.

Поэтому, прежде чем выбирать корректирующее воздействие, необходимо проанализировать все, имеющее отношение к данной проблеме. Менеджер должен убедиться, что его корректирующее воздействие не создаст новых трудностей. Дж. Коттер, профессор Гарвардского университета, в книге «Динамичные организации: диагноз и версии» приводит такой пример (6, стр.405): « Президент одной наукоемкой фирмы на протяжении 4 лет заменил или уволил трех руководителей инженерно-технологических служб (НИОКР). Каждый раз он поступал так потому, что процесс разработки новой продукции фирмой шел плохо. Он никогда не принимал в расчет возможность того, что эта проблема порождается другими факторами, которые не зависят от действий руководителя инженерно-технических служб. Последующий анализ ситуации, проведенный администрацией корпорации, которая приобрела эту фирму, привел именно к такому заключению. По ее мнению, возникновение проблем было обусловлено сочетанием различных факторов, в том числе существованием несоответствующих делу неформальных норм, отсутствием определенных типов формальной координации и специфическим отношением ко всему этому президента фирмы. Эти выводы подтвердились тем, что все три бывших директора сделали успешную карьеру в качестве руководителей инженерно-технологических подразделений в других промышленных фирмах, действующих в области высоких технологий».

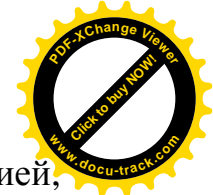
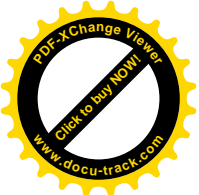
Пересмотр стандартов. Так как стандарты основаны на планах, а планы – это лишь прогнозы будущего, то сами стандарты нужно время от времени обновлять. Например, если почти все рабочие на участке перевыполняют нормы выработки на 50%, то очевидно, что нормы занижены и не могут быть приемлемым стандартом для вознаграждения.



12.4. Характеристики эффективного контроля

Чтобы процесс контроля был эффективным, при его организации необходимо учитывать ряд требований:

- 1) стратегическую направленность контроля – то есть контролировать надо достижение общих приоритетов организации;
- 2) ориентацию на результаты. Это означает, что информация о результатах контроля важна только в отношении тех параметров, по которым можно оценить вклад работника в достижение целей предприятия. В процессе контроля необходимо измерять и оценивать то, что действительно важно и нужно. Так, например, глупо увольнять агента по страхованию, который заключает много договоров, за то, что он предоставил отчет с небольшим опозданием;
- 3) своевременность контроля. Это проявляется во временном интервале между проведением измерений или оценок. Этот интервал зависит от временных рамок плана и скорости изменений в организации. Суть своевременности контроля состоит в том, что с момента обнаружения проблемы до принятия решений по ее корректировке проблема не должна устареть – то есть в управляемой системе не должно за этот интервал произойти необратимых изменений, которые приводят к необратимости или неактуальности контролируемого процесса (когда уже что-то менять поздно или бесполезно);
- 4) гибкость контроля – то есть его способность адаптироваться к переменам. Это означает, что если возникает новый параметр, по которому необходимо достигать определенного прогресса, то его надо заложить в систему контроля, иначе он сам по себе достигаться не будет. Например, если введено новое ограничение в законодательстве, то в систему контроля надо ввести показатель, оценивающий это новое требование;
- 5) простоту контроля. Как правило, чем проще осуществлять контроль, тем он эффективнее, так как требует меньше усилий и более понятен людям (поэтому они его будут при прочих равных условиях поддерживать). У М. Мескона есть пример – как в 60-е годы почти все нью-йоркские банки постарались расширить возможности своих систем контроля. В результате появились целые тома описаний системы и показателей контроля. В итоге практически все банки от этой системы контроля отказались – кроме одного банка. «Менеджер того единственного банка, который разработал вполне приемлемую систему контроля, был ни умнее и ни энергичнее других. Секрет его заключался в том, что он вначале проверял разработанные инструкции на своих дочерях-подростках. Если девочки, которые ничего не смыслили в банковском деле, понимали описанную им процедуру, то менеджер мог быть уверен, что и банковские служащие поймут ее наверняка» (6,стр.412);



б) экономичность контроля. Все затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению ее преимуществ и доходов. Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые им преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля или внести в нее поправки. Затраты на контроль состоят из затрат времени персонала на осуществление контроля (их заработная плата с начислениями); затрат на контрольное оборудование; затрат на хранение, поиск, передачу информации, связанную с контролем.

Существует способ увеличения экономичности контроля – это метод управления по принципу исключения. Суть его в том, что система контроля должна срабатывать только при значительных отклонениях от стандартов (то есть больших, чем выбранный масштаб допустимых отклонений).

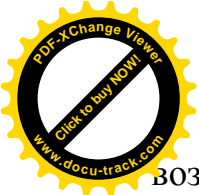
Таким образом, эффективный контроль – это контроль, который дает нужную информацию нужным людям до того, как проблема разовьется в кризис.

12.5. Поведенческие аспекты контроля

При проведении контроля необходимо учитывать и его поведенческие аспекты. Люди – это неотъемлемый элемент любой организации, поэтому при организации процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей. Для этого менеджеры часто намеренно делают процесс контроля *видимым*, открытым. Смысл открытости проводимого контроля состоит не в том, чтобы зафиксировать ошибки сотрудников и собрать на них негативный материал. Главное назначение контроля в том, чтобы предотвратить возможные ошибки. То есть сотрудники, зная о существовании системы контроля и его последствиях, будут сознательно стараться избегать ошибок и направлять свои усилия на достижение целей организации. Таким образом, система контроля создает в организации среду, содействующую продуктивной деятельности ее сотрудников и снижающую вероятность совершения ими намеренных действий, противоречащих целям предприятия (например, воровство и пр.).

Однако при организации процесса контроля следует учитывать, что человек не идеален, а реален, то есть ему присущи определенные недостатки, устремления. В частности, практически всегда личный интерес превалирует над интересами предприятия. Поэтому возникают элементы приспособления человека к существующей системе контроля, что, в свою очередь, снижает ее эффективность. Такими возможными негативными последствиями организации процесса контроля являются:

– возникновение *поведения, ориентированного на контроль*. Это означает тенденцию в поведении сотрудников всячески подчеркивать работу в тех областях, где проводится контроль, и пренебрегать той работой, где измерений нет. То есть сотрудники, зная, в каких областях проводится контроль, по каким параметрам оценивается их деятельность и что является основой для



вознаграждений и наказаний, обычно готовят руководителю информацию только по этим направлениям. Это опасно тем, что все усилия сотрудников направляются только на создание хорошей картины при проверке, а цели организации при этом могут и не учитываться. Например, если деятельность директора предприятия оценивать только по объему выпущенной продукции и ее приросту к уровню предыдущего года, то он будет добиваться этого прироста за счет отказа от текущего или планово-предупредительного ремонта, не будет обновлять ассортимент. В этом случае могут возрасти запасы готовой продукции на складах, ухудшиться качество продукции, снизиться заработная плата, возникнет задолженность по заработной плате, дефицит оборотных средств и пр. Или если деятельность директора школы оценивать по количеству второгодников, то неуспевающие ученики могут быть переведены в следующие классы путем завышения оценок (тогда страдает качество знаний);

– **получение непригодной информации.** Эта проблема возникает в том случае, если управляющий точно не знает, какую информацию и в каком объеме он желает получить при проверке. Тогда подчиненные выдают ему ту информацию, какую им удобнее предоставить, хотя она может и не соответствовать целям контроля. Например, если у руководителя нет четкого представления о том, что должен включать маркетинговый план, то недобросовестный подчиненный может ему предоставить просто максимум информации о маркетинговой деятельности вообще, без привязки ее к нуждам данной организации.

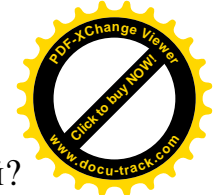
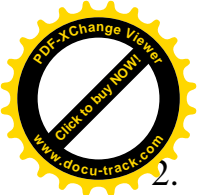
Для ликвидации таких негативных последствий контроля необходимо учитывать следующие правила:

1. Разработать четкую и понятную всем систему показателей и стандартов для контроля, довести ее до сведения всех сотрудников.
2. Выбранные показатели, по которым осуществляется контроль, должны объективно и комплексно отражать основные цели деятельности, работу подчиненных.
3. Использовать метод управления по принципу исключения – суть его состоит в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов.
4. Использовать двустороннее общение – то есть открыто обсудить с подчиненными, какие значения ожидаемых результатов будут применены в качестве стандартов, какими будут вознаграждения или взыскания.
5. Вознаграждать по результатам контроля.

К наиболее часто встречающимся ошибкам контроля относят: контроль по случаю; скрытый контроль; контроль формальный, поверхностный; неинформирование сотрудников о результатах контроля; контроль в целях поиска крайнего; чрезмерный контроль.

Вопросы для обсуждения и контроля знаний

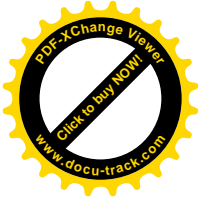
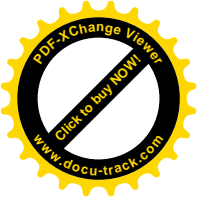
1. В чем заключается сущность контроля как функции менеджмента?



2. Почему контроль необходим для эффективного управления организацией?
3. Охарактеризуйте виды контроля и их задачи.
4. Что такое мониторинг, контроллинг?
5. Как эффективно организовать процесс контроля? Что при этом следует учитывать?
6. Почему в процессе контроля следует принимать во внимание поведенческий аспект? Как это сделать на практике?

Литература

1. Анташов, В. А. Экономический советник менеджера : учебно-практическое пособие по управлению предприятием / В. А. Анташов, Г. В. Уварова. – Минск : Финансы, учет, аудит, 1996. – 435 с.
2. Брасс, А. А. Основы менеджмента / А. А. Брасс. – Минск : ИП “Экоперспектива”, 1999. - 283 с.
3. Брасс, А. А. Понятие менеджмента. Учет, контроль и анализ как функции менеджмента / А. А. Брасс // Народная асвета. - 2006. - № 2. - С. 76-79.
4. Данилочкина, И. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / И. Г. Данилочкина. - Москва : Аудит ЮНИТИ, 1998. - 279 с.
5. Лабузов, П. Об организации системы контроллинга на промышленных предприятиях России / П. Лабузов, Р. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 2003. - № 2. - С. 97-99.
6. Мескон, М. Х., Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури . – Москва : Дело, 1992. – 702 с.



ГЛАВА 13

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

13.1. Общая характеристика специальных функций менеджмента

В наиболее общем виде функция менеджмента представляет собой обособленный однородный вид управленческой деятельности, направленной на достижение целей функционирования организации.

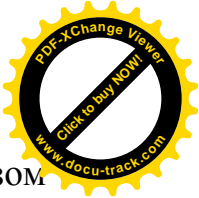
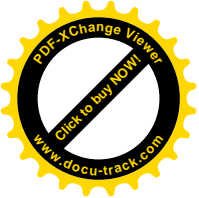
Система функций менеджмента – это комплекс взаимосвязанных во времени и пространстве видов деятельности, осуществляемых субъектом управления при воздействии на тот или иной объект. Большинство исследователей подразделяют функции менеджмента на общие и специальные. При этом под общими функциями менеджмента понимают функции, образующие управленческий цикл и отражающие специфику управленческого труда вне зависимости от характера и специфики деятельности организации. К ним относят планирование, организацию, мотивацию и контроль.

К **основным функциям** менеджмента относится весь комплекс управленческих работ, который подлежит неукоснительному выполнению в процессе реализации конкретной функции управления в определенной последовательности. Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления. В соответствии с ГОСТ 24525.0-80 к ним относятся прогнозирование и планирование; организационная деятельность; мотивация; координация и регулирование; контроль, учет, анализ (7).

Специальные (конкретные) функции менеджмента как более обособленные, самостоятельные области профессиональной деятельности применительно к новым условиям хозяйствования занимают ключевые позиции. Именно на основе анализа специальных функций формируют структуру управления, осуществляют подбор и расстановку кадров, разрабатывают коммуникационные системы, делопроизводство. Основной предпосылкой возникновения специальных функций управления является функциональное разделение управленческого труда.

Специальные функции менеджмента позволяют четко определить, что, кому и когда делать. Их выполнение в комплексе составляет процесс управления организацией (предприятием). Специальные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности (финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг).

К специальным функциям менеджмента относятся функции, определяющиеся спецификой деятельности управляемого объекта. Например, для управления промышленным предприятием характерны такие функции, как маркетинг, управление основным и вспомогательным производством, оперативное управление, управление технической и технологической подготовкой производства, управление персоналом, инновациями, финансами.



Общие и специальные функции менеджмента неразрывным образом связаны между собой и в своей совокупности образуют содержание управленческой деятельности, дифференцированной по различным признакам. Чтобы выполнить одну из специальных функций, необходимо осуществить весь комплекс общих функций в части, ее касающейся (например, маркетинговая деятельность предполагает маркетинговое планирование, организацию отдела маркетинга, мотивацию его сотрудников и маркетинговый контроль) (рис. 13.1).

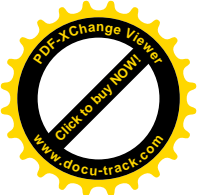


Рисунок 13.1. Система общих и специальных функций менеджмента

13.2. Маркетинг как специальная функция менеджмента

Назначение маркетинга как функции управления состоит в том, чтобы обеспечить эффективную деятельность предприятия на основе изучения и учета рыночного спроса, потребностей и требований конкретных потребителей к продукту для получения наивысших конечных результатов – максимальной и устойчивой прибыли.

Маркетинг как функция управления включает определение принципов, функций и видов маркетинговой деятельности, программ маркетинга по продукту и по производству, организацию реализации этих программ.



Принципы маркетинга как специальной функции менеджмента заключаются в следующем:

- обоснование выбора целей и стратегий функционирования и развития предприятия, направленных на определение оптимального ассортимента выпускаемой продукции и структуры производства на основе оценки покупательских ожиданий, увязки их с уровнем издержек производства, показателями эффективности необходимых инвестиций, возможностями обеспечения ресурсами, получением ожидаемой прибыли;
- комплексный подход к увязке целей предприятия с его возможностями, определение путей достижения этих целей в рамках маркетинговых программ по отдельным продуктам;
- определение оптимального соотношения централизации и децентрализации управления, поиск новых методов управления, развитие творческой инициативы, направленной на внедрение нововведений, повышение качества продукции, снижения ее себестоимости.

Реализация этих принципов предполагает разработку сбытовой политики на основе определения выгодных каналов сбыта, системы товародвижения, организацию сервиса, послепродажного обслуживания, системы стимулирования сбыта и формирования спроса потребителей. Эти действия, называемые функциями маркетинга, реализуются в рамках маркетинговых программ, решения по которым принимаются на разных уровнях управления.

Как управленческая деятельность маркетинг решает следующие задачи:

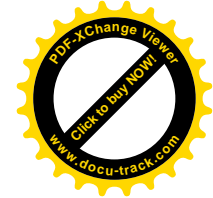
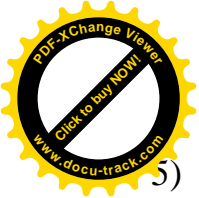
1. Комплексное изучение рынка, исследование покупательских предпочтений, сегментирование покупателей и выделение целевого рынка.
2. Выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей потребителей.
3. Изучение спроса на конкретный товар на определенном рынке или его сегменте, требований потребителей к качеству.
4. Планирование товарного ассортимента и цен.
5. Планирование и осуществление сбыта.
6. Разработка мер по продвижению товара на рынок, стимулированию сбыта.

Главным практическим результатом маркетинга как функции управления являются маркетинговые программы по продуктам и по производству.

Целью маркетинговой программы по продукту является определение оптимальных технико-экономических показателей продукции и оценка эффективности ее производства и сбыта с учетом требований потребителей, прогнозирование спроса при планировании производства.

Такая программа включает:

- 1) определение объема выпуска продукции на текущий и перспективный периоды;
- 2) выбор целевых рынков или сегментов;
- 3) дифференциация продукта;
- 4) определение финансовых затрат на создание и организацию производства нового продукта или на модификацию выпускаемого;



- 5) определение издержек производства на единицу продукции;
- 6) определение цены продукта;
- 7) расчет ожидаемой прибыли от производства и реализации продукции;
- 8) разработка плана реклама;
- 9) оценку эффективности производства и сбыта продукции.

Программа маркетинга по производству представляет собой анализ всех показателей его хозяйственной деятельности и отражает вклад маркетинга в достижение общих целей предприятия и реализацию его стратегии.

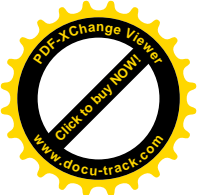
Выполнение функциональных задач маркетинга связано с проведением маркетинговых исследований, основными направлениями которых являются:

- исследование рынка (тенденция развития, структура и география, емкость, барьеры, конкуренция, возможности, риски);
- исследование потребителей (доходы, социальное положение, половозрастная структура, образование);
- исследование конкурентов (сильные и слабые стороны, материальный, финансовый, трудовой потенциал, занимаемая доля рынка);
- изучение организационно-правовой структуры рынка (данные о посреднических, рекламных, страховых, юридических, консультационных, финансовых и других компаниях);
- исследование товаров (определение соответствия технико-экономических показателей и качества товаров, находящихся на рынках, запросам и требованиям покупателей, а также анализ их конкурентоспособности);
- исследование цен (определение уровня и соотношения цен для получения наибольшей прибыли при наименьших затратах);
- исследование товародвижения и продаж (торговые каналы, посредники, продавцы, формы и методы продажи);
- исследование системы формирования спроса и стимулирования сбыта и рекламы (ФОССТиС).

Формирование спроса на продукцию и стимулирование ее сбыта может быть направлено:

- на потребителя (демонстрации, лотереи, бесплатная упаковка многоцветного действия, бесплатный дополнительный товар, купон, гарантия возврата денег);
- оптового или розничного торговца (товарный кредит, бесплатный сервис, скидка на оптовую покупку, скидки за немедленную оплату, встречная продажа, использование ликвидационных цен);
- на собственный торговый персонал (купоны, ваучеры, комиссионные, бесплатные образцы и др.).

Таким образом, выступая исходной деятельностью для управления, маркетинг выполняет организующую и координирующую роль, объединяя отдельные виды деятельности предприятия в единый технологический процесс, направленный на удовлетворение потребностей потребителей, завоевание позиций на рынке и получение оптимальной устойчивой прибыли.



13.3. Управление производством

Управление производством – это комплекс мероприятий, направленных на рациональное сочетание и использование в пространстве и во времени основных элементов производства (конкретный живой труд людей, средства труда, предметы труда).

Объектом производственного менеджмента являются производство и производственные системы. Под производством понимают целенаправленную деятельность по созданию чего-либо полезного. Для постановки и решения задач в производственном менеджменте используется системный подход, согласно которому производственная система – это целенаправленный процесс, благодаря которому происходит превращение отдельных элементов системы в полезную продукцию.

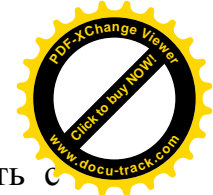
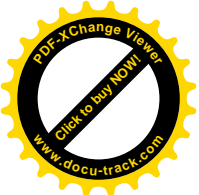
Полная система производственной деятельности организации называется операционной системой. Операционная система состоит из трех подсистем:

- перерабатывающей – это подразделения, которые выполняют производственную работу, непосредственно связанную с превращением поступающих ресурсов в выходную продукцию;
- подсистемы обеспечения – подразделения, которые непосредственно не связаны с производством продукции, но выполняют функции, необходимые для работы перерабатывающей подсистемы (например, ремонтно-механический отдел, отдел вентиляции и увлажнения, вычислительный центр и др.);
- подсистема планирования и контроля – подразделения, которые получают информацию от перерабатывающей подсистемы о состоянии системы и незавершенном производстве. На основании комплексной информации, полученной из внутренней и внешней среды, подсистема планирования и контроля принимает решения по перспективным целям и функциям перерабатывающей подсистемы.

Конкретные вопросы, подлежащие решению, включают: планирование производственных мощностей; диспетчеризацию; управление материальными запасами; контроль качества.

Управление производством включает:

- разработку и реализацию общей стратегии и направлений производственной деятельности предприятия;
- разработку производственного процесса, принятие решений о месторасположении производственных мощностей, проектирование предприятия, проектирование продукта, введение стандартов и норм на выполнение работ;
- планирование и контроль за текущим функционированием системы, что предполагает упорядоченное и эффективное планирование, установление маршрутов прохождения заказов, определение календарных сроков, диспетчирование и управление потоками материалов.



Производство на конкретных предприятиях можно охарактеризовать с позиции управляемой и управляющей системы, поэтому выделяется два вида структур: производственно-технологическая и организационно-административная (последняя рассмотрена в гл. 10).

Производственно-технологическая структура организуется для пространственного обособления частей производства на основе их взаимодействия и взаимосвязи в едином процессе производства продукта. Производственно-технологическая структура любого из указанных производств может складываться из таких элементов, как:

1. Производство:

- основное, предназначенное для изготовления продукта, соответствующего цели создания предприятия;
- вспомогательное, которое обеспечивает обслуживание основного и других видов производств и осуществляет ремонтно-механические, ремонтно-строительные, транспортно-функциональные работы, а также складское обслуживание производства;
- подсобное (изготовление тары, упаковок, материалов, изготовление фурнитуры, вспомогательных материалов - клеев, красителей и т.д.);
- побочное производство (изготовление различных товаров из отходов основных и других видов производства).

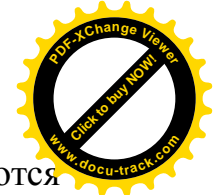
2. Частное производство (как часть целого). Как правило, выделяется по технологическому признаку, либо как часть производства на основе по детальной специализации (например, вырубочное производство в обувной промышленности).

3. В частном производстве могут обособляться цехи. Цех – структурное подразделение предприятия, специализированное либо по предметному признаку, либо технологическому, и осуществляющее либо весь производственный процесс, либо его часть.

4. В цехах могут выделяться и обособляться потоки, участки, секции. Участок (секция)- группа рабочих мест, где выполняются однотипные или разные операции по изготовлению различной или однотипной продукции. Поток – часть производственного процесса, операции которого имеют равновеликие задания по выпуску, обработке одинаковой или различной продукции, за сравнительно короткие промежутки времени выполняется одновременно и в определенной последовательности.

5. Производственная операция - часть производственного процесса, которая состоит из ряда заранее предусмотренных воздействий на предмет труда, выполняемых исполнителями с помощью соответствующих средств труда на конкретных рабочих местах.

6. Рабочее место – часть производственного процесса на обособленной производственной площади, приспособленное для выполнения операций одним рабочим или группой рабочих, оснащенное необходимыми средствами труда, обеспечивающие нормальные условия работы и возможность достижения исполнителями высоких показателей труда.



Для каждого вертикального элемента структуры формируются горизонтальные элементы с целью качественного выполнения различных функций управления: диспетчерские; плановые; экономические; учётные; по нормированию и организации труда и производства; по решению задач перспективного и стратегического развития.

На высших звеньях вертикальной структуры управления формируется функциональные службы и отделы, а на низших ступенях структуры выполнение этих функций входит в обязанности конкретных исполнителей. Формирование производственной структуры предприятия, её особенности, различные модификации обусловлены рядом факторов: масштабы производства, характер продукции и материалов, применяемая техника и технология, форма организации труда и производства; уровень и формы концентрации, кооперирования, специализации производства и управления.

Указанная структура во многом определяет особенности организационной структуры управления, которая должна обеспечивать эффективность управления производственным процессом.

Выпуск на предприятии качественной продукции с минимальными затратами обеспечивается не только рациональной организацией и выполнением технологических операций, но и высоким уровнем технического обслуживания основного производства, ремонтного обслуживания, эффективной работы энергетического, транспортного, складского хозяйств.

13.4. Управление персоналом

Организация – это социо-техническая система, где люди работают совместно ради достижения общих целей. Функционирование любой организации предполагает осознание всеми сотрудниками (а не только руководством) целей и ценностей организации, их участие в разработке политики организации.

Реакция и действия людей на поступающие команды управления не являются столь же однозначными и точно предсказуемыми, как реакция технической системы, так как их действия подчинены не законам механики, а законам психики.

В современных условиях люди рассматриваются как главный фактор конкурентоспособности организаций, как главное конкурентное преимущество – их надо развивать, мотивировать, сохранять в период ухудшения экономической конъюнктуры. Особенность управления персоналом состоит в том, что надо учитывать не только цели организации, но и индивидуальные цели сотрудников. Персонал – это трудовой коллектив организации. Сюда входят рабочие и служащие (руководители, специалисты, технические исполнители).



Управление персоналом – это совокупность принципов и методов управления трудовым коллективом организации. Управление персоналом включает:

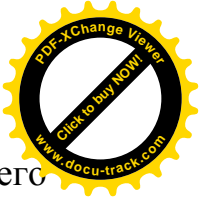
1. Кадровую политику и стратегию, в которых определены генеральная линия и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Они производны от стратегии развития предприятия, подкрепляют ее в кадровом аспекте.
2. Определение потребности в персонале и обеспечение персоналом нужного качества и количества. Сюда входят подбор, отбор, найм персонала, формирование кадрового резерва на замещение вакантных должностей и рабочих мест, оценка персонала, которая осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. В комплекс данных работ входит анализ рынка труда, связи с внешними организациями (источниками кадров) – учреждениями образования, службой занятости.
3. Мотивацию поведения и стимулирование труда работников.
4. Профориентацию и адаптацию персонала – т.е. введение работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания организационной культуры, норм и правил поведения, принятых в данной организации.
5. Обучение и развитие персонала.
6. Оценку трудовой деятельности и принятие кадровых решений по ее результатам (повышение, понижение, перевод, сокращение).
7. Создание нормальных условий труда, включая охрану труда, технику безопасности, социальную инфраструктуру, социально-психологический климат в коллективе.

Под системой управления персоналом понимают совокупность приемов, способов, процедур воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их человеческого капитала. Организационно на предприятии этим занимаются линейные руководители и отдел кадров, отдел подготовки и повышения квалификации (если такой есть), отдел охраны труда и техники безопасности, отдел труда и заработной платы.

Основные функции системы управления персоналом:

1. Помощь организации в достижении ее целей.
2. Обеспечение организации квалифицированными и заинтересованными работниками.
3. Эффективное использование работников в соответствии с их квалификацией и подготовкой.
4. Сохранение благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
5. Постоянное развитие своих сотрудников, повышение их квалификации, переподготовка в соответствии с новыми задачами, стимулирование.
6. Творческая активность, карьерный рост.

Исходным этапом управления персоналом является определение потребности в персонале, набор и отбор кадров. От того, как проведены эти



работы, зависит качество набранного персонала и эффективность его деятельности. Для того, чтобы нанять нужных работников, надо в деталях знать, какие задачи они будут выполнять. Эти знания получают посредством анализа содержания работы. Данная информация содержится в должностных инструкциях, описаниях рабочих мест, профессиограммах.

Таблица 13.1 - Источники найма персонала

	Преимущества	Недостатки
Внутренний	Сокращение затрат на наем Мотивация для работников	Угроза семейственности Застой. Нехватка новых мыслей и идей
Внешний	Больше альтернатив Новые идеи Меньше вероятность внутренних интриг	Долгий период адаптации Невозможно увидеть все недостатки в стадии отбора

Многие предприятия практикуют использование следующих источников набора персонала:

1. Помещение объявлений о приеме на работу внутри самой фирмы.
2. Формирование резерва из ушедших работников (уволенных).
3. Учебные заведения.
4. Бюро по трудоустройству, служба занятости.
5. Рекламные объявления.
6. Обращение к деловым партнерам.

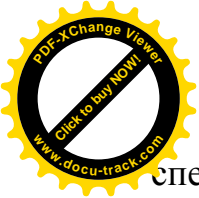
В постановке задач по подбору персонала следует руководствоваться существующим штатным расписанием, целями предприятия. В принятии решения о приеме претендента на должность следует руководствоваться соответствием данных претендента профессиограмме должности. Причем при приеме на должность менеджера следует оговорить с ним цели, которые он и его подразделение должны достигнуть, а исполнителя – его основную цель работы, задачи, функции, действия.

Как правило, проводят отборочные собеседования, в ходе которых должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- сможет ли кандидат выполнять данную работу;
- будет ли он ее выполнять;
- подходит ли он для данной работы.

При проведении собеседований большое значение имеет профессиональная подготовка и личность интервьюера (то есть проводящего собеседование), так как большая часть информации подается с помощью невербальных сигналов (надо умение слушать, задавать вопросы, составлять суждение и пр.), причем в голове постоянно держать эти вопросы.

Чтобы снизить долю субъективности при оценке персонала (которая неизбежно возникает при опросе и собеседовании), применяют дополнительные методы отбора: структурированные интервью (то есть по



специально, заранее подготовленному вопроснику), тестирование (здесь личность интервьюера не имеет значения).

В конце собеседования необходимо принять решение о найме работника либо отказать ему. В случае положительного решения следует заключить трудовое соглашение (контракт). Обсуждение контракта происходит на этапе отборочного собеседования. Здесь необходимо сообщить работнику информацию о рабочем месте, графике работы, содержании должностной инструкции, а в течение первой недели после найма – о существующих стандартах выполнения работы, критериях и процедурах отчетности, контроля.

Этап деловой оценки персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации, свойств) требованиям должности или рабочего места. Различают два вида деловой оценки персонала: оценку кандидата на вакантную должность и текущую периодическую оценку сотрудников организации. При проведении аттестационного собеседования надо заранее объявить сотруднику об аттестации, ознакомить с целями ее проведения, после ее проведения – с результатами. Если проводится аттестация группы (отдела, коллектива), то также следует оценить цели команды, распределение заданий внутри коллектива и уровень доверия среди его членов.

Наиболее типичными проблемами, которые возникают при оценке деятельности сотрудников, являются:

- непонимание или незнание целей и методов аттестации;
- нечеткое представление руководителей о целях и направлениях аттестации, в результате чего они могут получить непригодную информацию;
- сопротивление персонала.

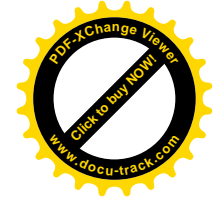
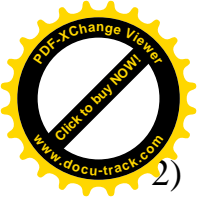
13.5. Управление инновациями

Целью функции управления инновациями в организации является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности фирмы в следующих областях: разработка и внедрение новой продукции (инновационная деятельность); модернизация и совершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции.

Термин "инновация" как новую экономическую категорию ввел в научный оборот Й. А. Шумпетер в работе "Теория экономического развития" (1911), где впервые рассмотрел вопросы новых комбинаций изменений в развитии (т. е. вопросы инновации) и дал полное описание инновационного процесса.

Й. А. Шумпетер выделил пять изменений в развитии:

- 1) использование новой техники, технологических процессов, или нового рыночного обеспечения производства;



- 2) внедрение продукции с новыми свойствами;
- 3) использование нового сырья;
- 4) изменения в организации производства и его материально-техническом обеспечении;
- 5) появление новых рынков сбыта.

Под инновацией Й. Шумпетер подразумевал изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных, транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности. Согласно Й. Шумпетеру, инновация является главным источником прибыли: "прибыль, по существу, является результатом выполнения новых комбинаций", "без развития нет прибыли, без прибыли нет развития".

В современной экономике роль инноваций значительно возросла. Это вызвано тем, что в рыночной экономике инновации представляют собой оружие конкуренции, так как инновация ведет к снижению себестоимости и цены, к росту прибыли, к созданию новых потребностей, к притоку денег, к повышению имиджа (рейтинга) производителя новых продуктов, к открытию и захвату новых рынков.

В соответствии с международными стандартами можно обозначить категории, которыми оперирует инновационный менеджмент:

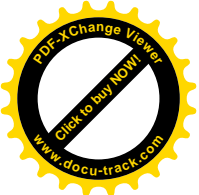
1. Инновация (нововведение) - конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

2. Инновационная деятельность - это процесс, направленный на разработку инноваций, реализацию результатов законченных научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки.

3. Инновационный потенциал организации - совокупность различных видов ресурсов, включая материальные, финансовые, интеллектуальные, научно-технические и иные ресурсы, необходимые для осуществления ее инновационной деятельности.

4. Инновационная инфраструктура – это организации, способствующие осуществлению инновационной деятельности (инновационно-технологические центры, технологические инкубаторы, технопарки, учебно-деловые центры и другие специализированные организации).

Непременными свойствами инновации являются научно-техническая новизна и производственная применимость, коммерческая реализуемость. Отсутствие любого из них отрицательно сказывается на инновационном процессе.



Осуществление функции управления инновациями в организации предполагает:

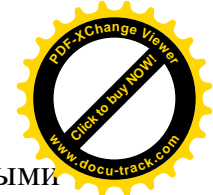
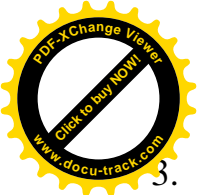
- выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, направленных на создание новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса, реализуемых в экономическом (коммерческом) обороте;
- проведение маркетинговых исследований и организация сбыта инновационных продуктов;
- осуществление технологического переоснащения и подготовки производства;
- осуществление испытаний, сертификации и стандартизации новых процессов, продуктов и изделий;
- создание и развитие инновационной инфраструктуры;
- подготовка кадров для инновационной деятельности;
- охрана, передача и приобретение прав на объекты интеллектуальной собственности и конфиденциальную научную, научно-техническую и технологическую информацию;
- финансирование инновационной деятельности, включая осуществление инвестиций в инновационные программы и проекты.

Учитывая актуальность инноваций для достижения социально-экономических целей, вопросы активизации инновационной и инвестиционной деятельности определены как один из приоритетов развития Республики Беларусь. В связи с этим важнейшей социально-экономической задачей республики в настоящее время является повышение эффективности использования научных разработок в производстве.

13.6. Управление финансами

Управление финансами также относится к блоку специальных функций менеджмента. Отличительной чертой современных организаций является то, что владельцы (например, акционеры) обычно напрямую не вовлечены в процесс принятия деловых, в том числе и финансовых решений, особенно ежедневных. Вместо этого предприятия нанимают менеджеров, которые представляют интересы владельцев и принимают решения от их лица. Финансовые менеджеры в этом случае сталкиваются с необходимостью разрешения трех основных проблем:

1. Какие долгосрочные инвестиции необходимы фирме? То есть какие активы ей нужны, исходя из сферы ее деятельности?
2. Из каких источников она будет осуществлять финансирование, в том числе и инвестиций?



3. Каким образом будет осуществляться ежедневное управление финансовыми операциями (получение денег с клиентов или погашение задолженности поставщикам)?

Управление финансами – это изучение способов решения данных проблем. Его можно рассматривать в двух аспектах:

1. В прикладном, как вид профессиональной деятельности, направленный на урегулирование финансовых отношений предприятия с другими субъектами (государством, банками, страховыми организациями и т.д.), а также выработку целей управления финансами и осуществления воздействия на финансы с помощью методов и рычагов финансового механизма для достижения поставленной цели.
2. В теоретическом, как систему принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов и капитала предприятия и организацией оборота его денежных средств.

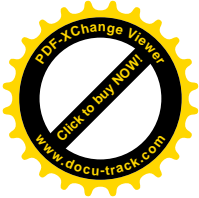
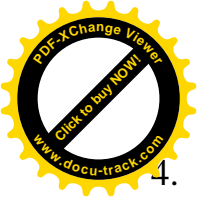
Предприятию в конкретных условиях всегда приходится делать выбор между теми или иными актами хозяйственной деятельности, просчитывая их финансовые последствия. Только после этого можно принимать решения о направлениях дальнейших действий. Такое принятие финансовых решений с учетом всех сопутствующих им обстоятельств и можно, по существу, называть финансовым менеджментом.

Управление финансами предприятия направлено на реализацию следующих основных задач: обеспечение достаточного объема внешнего и внутреннего финансирования; обеспечение эффективного использования сформированного объема финансовых ресурсов в разрезе основных направлений деятельности предприятия; оптимизация всех ресурсов, затрат, структуры капитала с целью обеспечения финансовой устойчивости в процессе развития предприятия; повышение результативности деятельности; снижение степени риска; проведение обоснованной амортизационной, налоговой, дивидендной политики.

Необходимыми условиями эффективного управления финансами на предприятии являются наличие рыночных механизмов, экономическая самостоятельность предприятий (возможность выбора собственной стратегии), профессионализация управления (профессиональная подготовка менеджеров в области управления финансами), экономическая заинтересованность.

Составляющими деятельности по управлению финансами организации являются:

1. Осуществление анализа различных аспектов финансовой деятельности предприятия и влияющих на нее факторов внешней среды.
2. Финансовое прогнозирование, которое представляет собой основу финансового планирования.
3. Разработка финансовой стратегии предприятия и осуществление планирования финансовой деятельности предприятия по основным ее направлениям: операционная, финансовая, инвестиционная деятельность.



4. Организация финансовой работы на предприятии.
5. Разработка системы стимулирования реализации финансовых решений (системы поощрения и санкций).
6. Осуществление контроля за реализацией принятых финансовых решений.

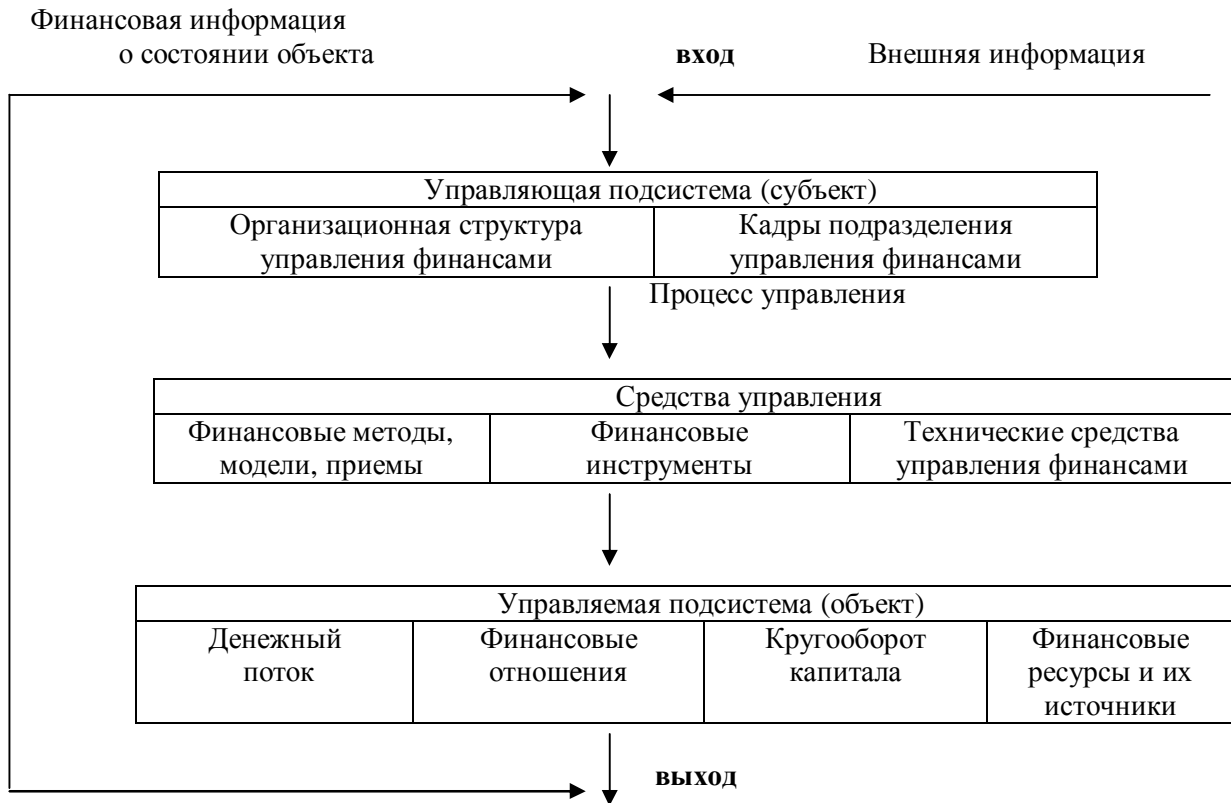


Рисунок 13.2. Структура функционирования системы управления финансами предприятия

Реализация этих задач невозможна без формирования эффективных информационных систем, обеспечивающих обоснование альтернативных вариантов финансовых решений и их мониторинг. Основными направлениями деятельности по управлению финансами в организации являются:

1. Управление источниками средств (финансированием деятельности), что предполагает определение потребности в финансовых ресурсах; оптимизацию объема и структуры источников финансирования и включает управление собственным и заемным капиталом.

2. Управление размещением и использованием капитала:

- управление инвестициями (определение объема и основных направлений инвестиций, определение экономической эффективности инвестиций, управление инвестиционными рисками);
- управление активами.

3. Управление текущей финансовой деятельностью:



- управление денежными потоками;
- управление затратами;
- управление финансовыми отношениями предприятия;
- функции, связанные со страхованием активов, налогообложением, финансовым консультированием, амортизационной, дивидендной политикой и проч.

4. Управление финансовыми результатами:

- управление прибылью;
- управление ликвидностью и платежеспособностью;
- управление финансовой устойчивостью и проч.

5. Управление рисками (риск-менеджмент).

6. Антикризисное финансовое управление.

Каждое из этих направлений может быть конкретизировано с учетом специфики деятельности предприятия.

13.7. Управление качеством и конкурентоспособностью продукции

Качество и конкурентоспособность товаров и услуг в современных условиях, отражая возможность любого производителя создавать, производить и реализовывать эти товары и услуги для удовлетворения общественного спроса на них, являются главными источниками благополучия организации.

Под качеством продукции понимается совокупность ее свойств и характеристик, которая обеспечивает удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей.

Конкурентоспособность как экономическая категория характеризует комплекс таких потребительских и стоимостных характеристик продукции, которые определяют успех этой продукции на рынке.

Под менеджментом качества понимается деятельность, осуществляемая при создании и потреблении (или эксплуатации) продукции, в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня ее качества.

Как и любое управление, менеджмент качества представляет процесс, осуществляемый поэтапно:

- разработка плана повышения качества, определяющего новые требования к качеству продукции и мероприятия, обеспечивающие создание этой продукции с проектируемыми свойствами;
- оценка соответствия свойств созданной продукции требованиям, предусмотренным в плане;
- принятие мер воздействия на процесс создания необходимого качества продукции в том случае, если не удалось обеспечить соответствие;
- изучение условий потребления (или эксплуатации) продукции, с целью определения направлений дальнейшего повышения качества продукции.

Сам процесс менеджмента качества включает основные направления деятельности предприятия в области качества и осуществляется путем



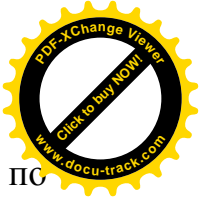
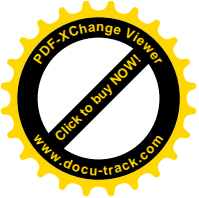
реализации управленческих функций: планирования, организации, мотивации и контроля обеспечения качества продукции, производственных процессов и работы организации в целом.

Основные направления деятельности в области качества предусматривают разработку и реализацию политики организации в области качества, которая формируется высшим руководством и осуществляется через функционирование системы менеджмента качества. Система менеджмента качества – совокупность элементов организационной структуры, распределения ответственности, процессов, процедур и ресурсов, обеспечивающая общее руководство качеством согласно международному стандарту ИСО 8402. Система качества, в которой функционируют заказчик (потребитель и поставщик (изготовитель)), направлена на достижение уверенности в том, что требования по качеству будут выполнены как внутри организации, так и вне ее – у потребителя. Система качества начинается с маркетинговых исследований, поиска и изучения рынка, проходит все этапы жизненного цикла продукции (проектирование, разработка, материально-техническое обеспечение, подготовка технологические процессов, производство, технический контроль, упаковка и хранение, реализация и распределение, монтаж и эксплуатация, техническая помощь в обслуживании, утилизация после использования) приходит к оценке результатов и новому циклу работ, но с учетом предпочтений и пожеланий покупателей. Это положение нашло отражение в международных стандартах ИСО серии 9000 (International Standart Organization – ISO). Стандарты ИСО являются добровольными к применению. Однако необходимость их использования в национальной стандартизации связано с расширением экспорта, рынков сбыта, поддержания конкурентоспособности выпускаемой продукции. К стандартам ИСО серии 9000, определяющим требования к качеству, относятся: ИСО 9000 «Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества. Руководящие указания по выбору и применению», ИСО 9001 «Система качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и (или) разработке, производстве, монтаже и обслуживании», ИСО 9002 «Система качества. Модель для обеспечения качества при производстве и монтаже», ИСО 9003 «Система качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытании», ИСО 9004 «Общее руководство качеством и элементы системы качества. Руководящие указания».

Система менеджмента качества включает следующие основные функциональные элементы (подсистемы):

- планирование качества;
- обеспечение качества;
- контроль качества;
- улучшение качества.

Планирование качества предусматривает определение целей и требований к качеству, а также обоснованный выбор конкретной модели системы менеджмента качества в организации.



Обеспечение качества включает все планируемые виды деятельности по созданию и подтверждению достаточной уверенности в том, что выпускаемая продукция или услуги, производственные (технологические) процессы удовлетворяют всем сформированным требованиям к качеству. Назначение процедур обеспечения заключается в своевременном предупреждении возможности возникновения отклонений или дефектов. Обеспечение качеством предполагает использование методов оперативного характера по выполнению требований к качеству, контроль качества, выявление отклонений и разработку мероприятий по их устранению.

Улучшение качества представляет деятельность, направленную на получение результатов, лучших по сравнению с достигнутыми.

В целом, менеджмент качества в организации может быть разделен на два направления работ:

- общее руководство качеством, включающее определение необходимого уровня качества и основных направлений его достижения, планирование и организацию работ по обеспечению необходимого уровня качества, обучение и мотивацию персонала, взаимодействие с внешней средой;
- оперативное управление качеством, которое заключается в контроле качества (на базе использования таких инструментов, как контрольный лист возможных состояний и частоты их проявлений, графическое представление статистического материала в виде гистограммы, диаграммы разброса между параметрами, диаграммы учета весомости причин – диаграммы Парето, причинно-следственной диаграммы Исикавы, контрольной карты хода процесса; метод стратификации (согласно стратегии TQM (Total Quality Management) или всеобщее управление качеством), формирование информации о качестве, разработке и принятии оперативных решений по обеспечению планируемого уровня качества.

Качество продукции является главным фактором, формирующим ее конкурентоспособность. К числу других факторов относят сервисное и техническое обслуживание, цену потребления, новизну и технический уровень продукции и процессов.

Под конкурентоспособностью продукции понимается ее способность отвечать требованиям целевого рынка этого вида продукции. Оценка конкурентоспособности конкретной продукции производится на основе ее сопоставления с соответствующей продукцией других производителей. Показатели конкурентоспособности определяются отношением полезного эффекта от использования продукции к цене ее потребления. В качестве полезного эффекта обычно принимаются показатели и характеристики качества продукции, т.е. показатели конкурентоспособности прямо пропорциональны характеристикам качества.

С качеством продукции (товара) неразрывно связана и ее цена, которая тоже прямо пропорциональна его уровню.

Качество и конкурентоспособность товаров и услуг носят универсальный характер, являясь выражением возможности любого производителя создавать,



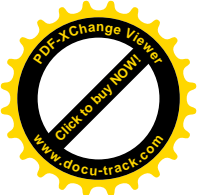
производить и реализовывать эти товары и услуги для удовлетворения общественного спроса на них. Кроме того, конкурентоспособность характеризует успешную деятельность предприятия по занятию и удержанию устойчивой позиции на рынке и обеспечению его экономического благополучия.

Под управлением конкурентоспособностью продукции следует понимать деятельность по регулированию процессов создания комплекса потребительских и ценовых характеристик товара, определяющего успех этого товара и его производителя на рынке. Эта деятельность зависит:

- от научно-технического уровня товара и его качества;
- условий продаж;
- организации сбыта и развития технического обслуживания;
- имиджа предприятия;
- тенденций изменения конъюнктуры рынка на рыночную позицию предприятиях.

Управление конкурентоспособностью продукции предполагает ориентацию на выпуск продукции, пользующейся спросом на рынке через поиск и выделение ее конкурентных преимуществ, т.е.:

- высокий научно-технический уровень продукции, определяемый уровнем конкретных технологий, использованием новых изобретений и открытий при создании товаров рыночной новизны, внедрением автоматизированных методов производства, оптимальной загрузки оборудования, возможностью создания нескольких модификаций продукции за счет улучшения их характеристик (дизайн, надежность, функциональная полнота, экономичность в эксплуатации);
- экономические и коммерческие условия продаж, включающие предоставление кредитов покупателям, систему скидок с цены, сроки и объемы гарантии, сервис, отсутствие товаров-заменителей, большая и растущая емкость рынка, сезонность спроса;
- поддержка и содействие национальных и региональных органов, выражающаяся в налоговых льготах, создании свободных экономических зон, возможности беспрепятственного ввоза-вывоза товара за пределы административно-территориального образования;
- высокий уровень развития инфраструктуры (наличие средств коммуникации: транспорт, связь; развитие дистрибьюторской сети, в том числе розничной, оптовой, фьючерсной торговли; служб по оказанию консалтинговых, информационных, лизинговых услуг);
- преимущества, основанные на демографических факторах (миграция населения, изменения образовательного и профессионального уровня, половозрастного состава) и др.



13.8. Антикризисное управление как специальная функция менеджмента

Организация как система функционирует в переменном соотношении хаоса и порядка. Значительная часть хаоса в социальных системах означает, что они находятся в кризисе, незначительная – что система функционирует оптимально. Состояние кризиса проявляется в различных диспропорциях свойств системы, которые можно свести к двум видам: отсутствие согласованности между существующими сторонами и несоответствие реальной продуктивности системы ее возможностям.

В настоящее время разработано несколько подходов к определению кризисной ситуации в организации.

1) кризис определяют как нарушение, изменение в худшую сторону одного или нескольких параметров, характеристик какой-либо системы. Однако любое нововведение с целью совершенствования деятельности организации в целом или ее части в определенной степени дестабилизирует ситуацию.

2) кризис определяют как такое состояние организации, при котором она не способна жить дальше, не претерпевая некоторых других изменений. Очевидно, что каждая организация испытывает это состояние, переходя от стадии становления до стадии роста, от стадии стабилизации до стадии спада и т.д. Масштабность такого определения не принимает в расчет микрокризисы, которыми сопровождается любая деятельность организации в условиях рыночной экономики.

3) кризис определяют через описание его характеристик. Так, Н.А. Горелов указывает, что «...возникновение кризисной ситуации сопровождается наличием угроз для реализации наиболее важных целей организации, дефицитом времени для принятия решений по урегулированию кризиса, давлением окружающих на лиц, принимающих решения».

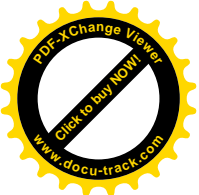
В любом случае кризис характеризуется тремя важными свойствами:

- сила – чем больше размер отклонения от нормального состояния системы, тем сильнее кризис,
- масштаб – размер охвата системы (обширность распространения кризиса),
- длительность.

Кризис в переводе с греческого языка означает решение, крутой перелом, тяжелое переходное состояние какого-либо процесса. Кризис – это нарушение равновесия системы и в то же время переход к новому ее равновесию. Это «острая» форма движения – через дезинтеграцию и конфликт.

Говоря о кризисе, специалисты выделяют несколько его фаз:

- 1) кризисная ситуация – любое отклонение от привычного режима функционирования системы или отдельного ее элемента, вызывающие стрессовые состояния персонала и необходимость принятия нестандартных решений;



- 2) кризисное состояние – явление, характеризующееся необратимостью отдельных процессов, требующие более масштабного вмешательства для предотвращения их дальнейшего развития;
- 3) кризис – состояние системы, при котором она становится нежизнеспособной.

Традиционно кризис в отношении организации связывают с ее предбанкротным состоянием или банкротством, убыточностью, неплатежеспособностью.

В теории антикризисного управления принята следующая классификация кризисов.

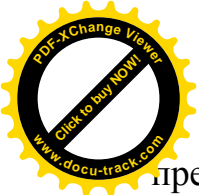
- по масштабам проявления выделяют общие и локальные кризисы, системные и частичные, макро- и микрокризисы;
- по остроте проявления кризисы могут быть глубокими и легкими;
- по времени существования различают затяжные и кратковременные кризисы;
- по вероятности прогнозирования кризисы бывают предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными). В частности, к предсказуемым относятся циклические кризисы.

Кроме того, по предмету возникновения кризисы в развитии организации могут быть:

- социально-психологические, связанные со столкновением интересов, установок, ценностей,
- финансово-экономические;
- организационные.

Кризисы в организации можно выделять по основным функциям менеджмента – кризис планирования, организации, мотивации и контроля.

Существует еще один подход к классификации кризисов, в соответствии с которым выделяют кризис стратегии, кризис результатов, кризис ликвидности (1). **Симптомы** кризиса проявляются как в показателях, так и в тенденциях развития организации (значение коэффициентов текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами и пр. ниже нормативного, снижение производительности труда, убыточность производства и реализации, высокий уровень текучести кадров и пр.). Симптомы не всегда отражают причины кризиса, так как причины могут быть глубже их внешнего проявления. **Причины** кризиса – это события или явления, вследствие которых наступает кризис. **Фактор** кризиса – событие, зафиксированное состояние, установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса. Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. В глубинных причинах разразившегося кризиса лежит много различных факторов. Данные факторы можно разделить на две основные группы: внешние (не зависящие от деятельности предприятия); внутренние (зависящие от деятельности



предприятия). Внешние факторы возникновения кризиса можно в свою очередь подразделить на:

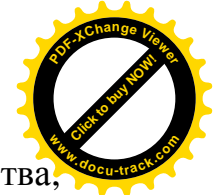
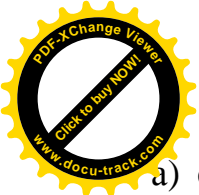
1. Социально-экономические факторы общего развития страны
 - Рост инфляции;
 - Нестабильность налоговой системы;
 - Нестабильность регулирующего законодательства;
 - Снижение уровня реальных доходов населения;
 - Рост безработицы.
2. Рыночные факторы
 - Снижение емкости внутреннего рынка;
 - Усиление монополизма на рынке;
 - Нестабильность валютного рынка;
 - Рост предложения товаров-субститутов.
3. Прочие внешние факторы
 - Политическая нестабильность
 - Стихийные бедствия
 - Ухудшение криминогенной ситуации

Внутренними факторами возникновения кризиса могут быть:

1. Управленческие
 - высокий уровень коммерческого риска;
 - недостаточное знание конъюнктуры рынка;
 - неэффективный финансовый менеджмент
 - плохое управление издержками производства;
 - отсутствие гибкости в управлении;
 - недостаточно качественная система бухгалтерского учета и отчетности
2. Производственные
 - устаревшие и изношенные основные фонды;
 - устаревшие формы организации производства и труда (потоки, устаревшие нормы времени и обслуживания, пр.)
 - высокие энергозатраты, трудовые затраты и пр.;
 - перегруженность объектами социальной сферы.
3. Рыночные
 - низкая конкурентоспособность продукции;
 - зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей.

В общем виде причинами неплатежеспособности являются факторы, влияющие на:

1) снижение или недостаточный рост выручки, что возможно при следующих обстоятельствах:



а) снижение спроса на продукцию из-за ее неудовлетворительного качества, высокой цены или как результат снижения покупательной способности населения. В этом случае возникает затоваривание предприятия выпущенной, но нереализованной продукцией.

б) растущем невозврате платежей за отгруженную продукцию – когда растет кредиторско-дебиторская задолженность предприятий

в) сужении рынка за счет ограничения на него доступа путем ввода запретов, квот, таможенных пошлин и пр.

2) опережающий рост обязательств. Это наблюдается в случаях, когда:

а) предприятие осуществляет неэффективные долгосрочные финансовые вложения (капиталовложения), которые не сопровождаются соответствующим ростом выручки;

б) предприятие загружает производство избыточными запасами и персоналом, которые не увеличивают производство и выручку;

в) предприятие несет убытки;

г) объем выплат по займам превышает финансовые возможности предприятия.

Данный комплекс общих причин неплатежеспособности характерен для всех предприятий, независимо от их страновой, отраслевой принадлежности и формы собственности. Они сводятся к тому, что предприятие может стать неплатежеспособным либо по причине отставания от потребностей рынка, либо по причине плохого финансового менеджмента (если растут обязательства). В тоже время эти причины можно отнести к внутренним причинам предприятий, микроэкономическим. Однако в современных условиях для большинства предприятий Республики Беларусь их убыточное состояние обусловлено макроэкономическими причинами, часть из которых досталось в наследство от административно-командной системы управления экономикой, часть – является следствием современного переходного состояния экономики.

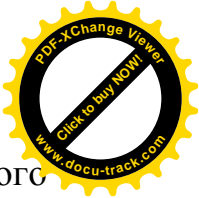
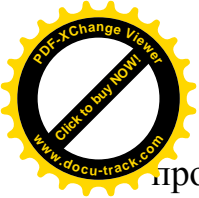
Историческими причинами неплатежеспособности части белорусских предприятий являются:

- наличие крупных государственных предприятий, построенных в рамках разделения и кооперации труда СССР, которые с распадом прежних хозяйственных связей утратили гарантированные рынки сбыта, а на внешнем рынке их продукция оказалась неконкурентоспособной. Часть этих предприятий являются градообразующими (поэтому себестоимость их продукции включает большие затраты на содержание социально-бытовой сферы), и по этой причине их существование искусственно поддерживается государством;

- утяжеленная отраслевая структура – с недостаточным развитием сферы услуг, малого и среднего частного бизнеса,

- выработанный в годы административно-командного управления экономики менталитет хозяйственных руководителей будет еще долго проявляться при принятии управленческих решений.

Кроме указанных наследственных причин, существует ряд обстоятельств, связанных с проводимой макроэкономической политикой в РБ,



провоцирующей убыточность многих предприятий: отсутствие эффективного собственника; административное регулирование цен; принудительное кредитование убыточных предприятий для устранения задолженности по заработной плате; государственное дотирование и субсидирование убыточных производств, в том числе перекрестное субсидирование, практика взаимозачетов и пр.; высокая налоговая нагрузка; др.

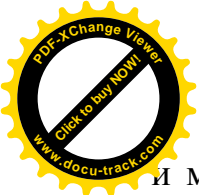
Последствиями кризисов могут быть:

- обновление или разрушение организации;
- оздоровление организации или возникновение нового кризиса;
- обострение или ослабление кризиса;
- преобразование организации или сохранение ее в том же виде;
- изменения в развитии организации.

Поскольку кризис меняет условия деятельности организации, то система антикризисного управления отличается от управления в стабильных условиях.

Антикризисное управление как самостоятельное направление управленческой науки выдвинулось недавно, тем не менее в настоящее время активные разработки в этой области ведутся как отечественными, так и зарубежными авторами. Среди зарубежных исследователей антикризисное управление рассматривается как обязательная составляющая устойчивого экономического роста, поскольку кризис в рыночной экономике – это неотъемлемый атрибут экономического цикла. В рыночной экономике банкротство – это неотъемлемый атрибут конкуренции, заставляющий предприятия совершенствоваться, развиваться. Американские исследователи зафиксировали определенную закономерность возникновения спада и подъема, кризисных ситуаций и банкротств. Это детерминировано во-первых, стадиями жизненного цикла самой организации (предприятия), и во-вторых, экономическим циклом (рост – подъем – спад – депрессия – рост и т.д.). Поэтому рыночная экономика на протяжении многих десятилетий и столетий выработала определенную систему контроля, диагностики и по возможности защиты предприятия от полного краха, или комплекс научных знаний об антикризисном управлении.

В отечественной литературе сложилось два направления в понимании сущности антикризисного управления. Представители первого направления трактуют антикризисное управление как управление в преддверии банкротства или управление предприятием-банкротом. Для второго направления характерен более широкий подход к пониманию сущности антикризисного управления: как прогнозирование, профилактика кризиса (банкротства) и вывод предприятия из кризиса, как «любое управление, нацеленное в конечном счете на развитие социально-экономической системы», как априорное опережение и предотвращение неплатежеспособности несостоятельного предприятия и достижение предприятием конкурентного преимущества. Обобщение рассмотренных подходов позволяет сделать вывод, что в принципиальных позициях они не противоречат друг другу и отражают общую тенденцию расширительной трактовки антикризисного управления как совокупности форм



и методов диагностики, предупреждения и вывода предприятия из кризисной ситуации.

Антикризисное управление - такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы. То есть суть антикризисного управления значительно шире санации предприятия-банкрота, поскольку включает диагностику, профилактику и предупреждение кризисных ситуаций в развитии организации. Поэтому общее целеполагание антикризисного управления носит стратегический характер и ориентировано на успешную адаптацию предприятия к изменениям внешней среды.

Кризисы – это имманентное состояние развития предприятия. Они возникают на предприятии постоянно. **Суть антикризисного управления** состоит в диагностике и профилактике появления кризисных ситуаций на предприятии, позволяющим выявить проблему и принять необходимые меры прежде, чем она разовьется в кризис. Формула кризиса состоит в том, что он несет как опасность, так и возможность для предприятия, и антикризисное управление должно вовремя сканировать ситуацию для создания предпосылок развития организации в дальнейшем. Это не внешнее управление для неудачников. Это внутренняя система управления предприятием, ориентированного на развитие и успешную адаптацию к условиям внешней среды.

Табл. 13.2 Сравнительная характеристика традиционного и антикризисного управления

	Параметр сравнения	Традиционное управление	Антикризисное управление
1	Условия деятельности организации	Стабильные, предсказуемые, постоянно повторяющиеся задачи	Высокий темп изменений, непредсказуемость ситуации, нестандартные.
2	Цели и задачи деятельности организации	традиционные	Антикризисные – связаны с ликвидацией причин и последствий кризиса, часто имеют тактический, краткосрочный характер. Новые задачи
3	Ресурсное обеспечение	Согласно разработанному плану и бюджету	у руководителя минимум времени и ресурсов для их достижения

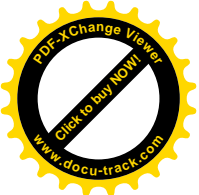


К числу основных принципов антикризисного управления относятся:

- **Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия.** Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.
- **Срочность реагирования на кризисные явления.** Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие.
- **Адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию.** Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия. В противном случае или не будет достигнут ожидаемый эффект (если действие механизмов недостаточно), или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы (если действие механизма избыточно).
- **Полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния.** В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.
- **Социальная ответственность** – то есть учет и интересов всех заинтересованных сторон.

Основными направлениями антикризисного управления являются:

- финансовая стабилизация,
- разработка антикризисной маркетинговой, инвестиционной и инновационной стратегии;
- реорганизация действующей организационной структуры управления и преобразование организационно-правового статуса предприятия (акционирование, дробление, пр.),
- совершенствование организации производства, труда, оперативного управления производством,
- кадровая политика.



Финансовая стабилизация на предприятии в условиях кризисной ситуации последовательно осуществляется по трем этапам: 1 - устранение неплатежеспособности; 2 - восстановление финансовой устойчивости; 3 - обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

Для устранения неплатежеспособности рекомендуется использовать такие инструменты, как продажа дебиторской задолженности, продажа запасов готовой продукции, продажа избыточных производственных запасов, продажа инвестиций (деинвестирование), продажа нерентабельных производств и объектов непроемкой сферы. Ликвидация объектов основного производства в жестких условиях антикризисного управления весьма нежелательна и допустима только в качестве крайней меры, так как продажа в этих условиях осуществляется по более низкой цене. Эти меры приносят быстрый, но краткосрочный эффект.

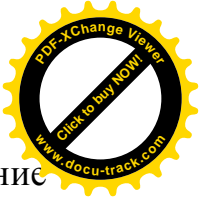
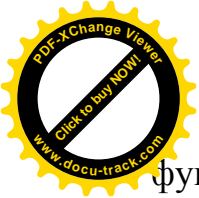
Восстановление финансовой устойчивости направлено на максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов. Основными направлениями работы на этом этапе выступают: остановка нерентабельных производств, выведение из состава предприятия затратных объектов, совершенствование организации труда и оптимизация численности занятых на предприятии, уменьшение текущей финансовой потребности (через реструктуризацию долговых обязательств), выкуп долговых обязательств с дисконтом, конвертация долгов в уставный капитал, др.

Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде является стратегической задачей, что возможно только при увеличении денежного потока от основной деятельности предприятия. Основными задачами на данном этапе являются:

- повышение конкурентных преимуществ продукции;
- увеличение денежного компонента в расчетах;
- увеличение оборачиваемости активов.

Здесь в первую очередь необходимо обратить внимание на маркетинг. Суть антикризисного маркетинга - деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия.

Большое внимание в антикризисном управлении уделяется социальным вопросам. По закону Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)», антикризисный управляющий должен гарантировать социальную защиту персонала должника. Он должен обеспечить выплату задолженности по заработной плате и компенсациям, организовать переподготовку высвобождаемых (или содействовать в трудоустройстве) и переводимых на другую работу. В так называемый «защитный период» (до 3 мес.) ни один человек предприятия-должника не может быть уволен по сокращению штата. Градообразующие предприятия (к нему по закону отнесены предприятия, численность которых составляет не менее 25% части занятого населения (рабочих мест) соответствующего населенного пункта или за счет



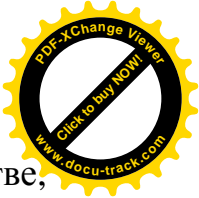
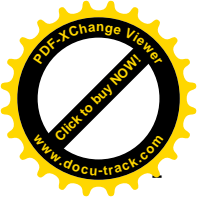
функционирования (деятельности) которых поддерживается жизнеобеспечение соответствующего населенного пункта, либо с численностью занятых более 1 тыс. чел.) – не могут быть ликвидированы, обязательным условием конкурсного производства на них является сохранение не менее 70% рабочих мест. Ст. 129 Закона среди мер по восстановлению платежеспособности должника предусматривает перепрофилирование производства, закрытие нерентабельных производств. Реализация таких мер приводит к необходимости сокращать штаты, уменьшать численность отдельных работников. В соответствии с ч.3 ст.43 Трудового кодекса каждый работник о предстоящем увольнении предупреждается персонально не менее чем за два месяца до увольнения, если более продолжительные сроки не предусмотрены в коллективном договоре, соглашении. Одновременно работникам разъясняются возможность и порядок трудоустройства, переобучения, а также действующие льготы и компенсации. Преимущественное право на оставление на работе по ч.1 ст.45 Трудового кодекса предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией. Для выяснения данного вопроса анализируются различные документы. В частности, диплом об образовании, повышении квалификации, материалы аттестационных комиссий, данные о выполнении норм выработки и др.

В законодательстве предусмотрены вопросы банкротства градообразующих предприятий. Закон устанавливает дополнительные меры, способствующие сохранению кадрового состава организации, подлежащей банкротству, в частности:

- продление срока санации по ходатайству республиканского органа государственного управления или местного исполнительного или распорядительного органа на срок более 1 года, а отдельных случаях при условии обеспечения поручительством обязательств должника – до 10 лет. Эти меры обеспечат, в частности, трудоустройство работников градообразующих предприятий, создание новых рабочих мест. Кроме того, при продаже градообразующих предприятий путем проведения конкурса его обязательным условием должны быть:
 - сохранение рабочих мест для не менее 70% работников, занятых в организации на дату ее продажи;
 - переобучение за счет покупателя или трудоустройство не менее 70% работников, занятых в организации на дату ее продажи, в случае изменения основного вида ее деятельности (ст. 172 Закона).

Национальная система антикризисного управления в Беларуси включает следующие составные элементы:

- законодательную базу – закон «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» принят 18 июля 2000г.;
- специализированную судебную систему – хозяйственные суды;
- институт специалистов, обеспечивающих реализацию законодательства об экономической несостоятельности (банкротстве) – антикризисные и временные управляющие;



органы государственного управления по делам о банкротстве, обеспечивающие осуществление регулирующих и надзорных функций по реализации процедур банкротства – Департамент по санации и банкротству Министерства экономики РБ;

- государственные органы, представляющие в делах о банкротстве интересы государства как кредитора по обязательствам и другим платежам (органы государственного управления по делам о банкротстве, налоговые органы, местные исполнительные и распорядительные органы государственной власти).

С точки зрения категории несостоятельности (банкротства) **антикризисное управление** – это совокупность процедур, применяемых к предприятию-должнику и направленных на обеспечение выполнения им обязательств перед кредиторами либо путем его финансового оздоровления, либо путем ликвидации и продажи его имущества. В связи с этим все процедуры, применяемые к предприятиям- должникам, в общепринятой практике антикризисного управления делятся на 2 группы:

- процедуры предупреждения банкротства (реорганизационные процедуры банкротства - они связаны с прекращением деятельности предприятия-должника и направлены на создание условий для вывода его из неплатежеспособного состояния и восстановление его эффективного функционирования;

- ликвидационные процедуры банкротства, ведущие к прекращению деятельности предприятия и связанные с продажей имущества должника, выручка от которой направляется на удовлетворение требований кредиторов.

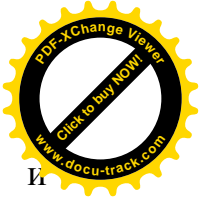
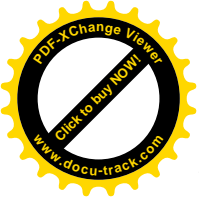
По закону РБ «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» (ст.1) **«Экономическая несостоятельность (банкротство)** – неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная хозяйственным судом в соответствии с Законом или правомерно объявленная должником в соответствии с требованиями Закона».

Среди организационных мер антикризисного управления можно выделить следующие:

- **реструктуризация предприятия** (перепрофилирование производства, закрытие нерентабельных производств). В ст. 1 Закона реструктуризацию определяют как «изменение (рационализация) производственной, организационной, социальной, финансовой и иных сфер деятельности должника в целях восстановления его рентабельной работы и повышения конкурентоспособности»;

- **санация (оздоровление)** – по закону «санация – это процедура конкурсного производства, предусматривающая переход права собственности, изменение договорных и иных обязательств, реорганизацию, реструктуризацию или оказание финансовой поддержки должнику, осуществляемая для восстановления его устойчивой платежеспособности и урегулирования взаимоотношений должника и кредиторов в установленные сроки»;

- **конкурсное производство** – по ст. 1 это «процедура банкротства, осуществляемая в целях максимально возможного удовлетворения



требований кредиторов в установленной очередности, защиты прав и законных интересов должника, а также кредиторов и иных лиц в процессе санации, а при невозможности проведения санации или отсутствия оснований для ее проведения – в процессе ликвидации должника – юридического лица или прекращения деятельности должника – индивидуального предпринимателя и освобождения его от долгов»;

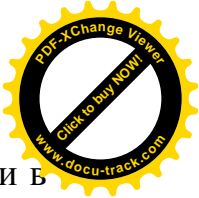
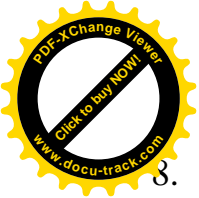
- **мировое соглашение** – процедура банкротства в виде соглашения между должником и конкурсными кредиторами об уплате долгов, в котором предусматривается освобождение должника от долгов, либо уменьшение долгов, или рассрочка их уплаты;

- **ликвидационное производство** – процедура конкурсного производства, состоящая в продаже имущества должника и соразмерного удовлетворения требований кредиторов;

- внешнее управление – то есть назначение **антикризисного управляющего**. Им может быть физическое лицо, имеющее высшее образование, преимущественно экономическое или юридическое, необходимый опыт хозяйственной (предпринимательской) деятельности, прошедшее аттестацию, обладающее лицензией и не имеющий судимости. Управляющим может стать лицо, пользующее доверием хозяйственного суда, кредиторов и должника. Управляющим может стать и юридическое лицо. К руководителю управляющего – юридического лица, как к лицу, обладающему персональной ответственностью, применяются указанные выше требования. В производстве по делу о банкротстве управляющий выступает от имени должника. Его основными задачами являются восстановление платежеспособности должника, обеспечение максимально возможной защиты прав и законных интересов должника и его трудового коллектива, урегулирование взаимоотношений должника и кредиторов; др.

Вопросы для обсуждения и контроля знаний

1. Чем отличаются общие функции менеджмента от специальных (конкретных)?
2. Перечислите специальные функции менеджмента.
3. Охарактеризуйте основные составляющие маркетинговой деятельности организации. Почему маркетинг считают исходным этапом планирования деятельности организации?
4. Что включает в себя деятельность по управлению производством? Охарактеризуйте составляющие производственно-технической структуры организации.
5. Охарактеризуйте комплекс работ по управлению персоналом.
6. Каковы особенности управления персоналом на отечественных предприятиях? В чем заключается специфика управления персоналом в условиях кризисного положения организации?
7. Дайте характеристику функции управления инновациями в организации.



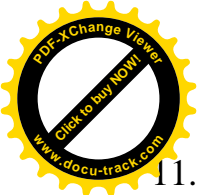
3. Охарактеризуйте основные составляющие системы управления финансами в организации.
9. Дайте комплексную характеристику системы управления качеством и конкурентоспособностью продукции организации.
10. Охарактеризуйте сущность и основные направления антикризисного управления организацией. Что такое кризис? Что может послужить причиной, фактором и симптомом кризиса?
11. Для закрепления системного представления о взаимосвязи общих и специальных функций менеджмента заполните следующую таблицу.

Таблица 13.3 – Инструменты реализации общих и специальных функций менеджмента

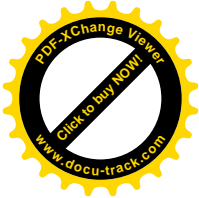
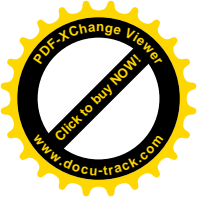
Инструменты					
	маркетинг	управление производством	управление персоналом	управление финансами	...
планирование					
организационная деятельность					
мотивация					
контроль					

Литература

1. Байнев, В. Ф. Антикризисное управление. Уч.пособие / В. Ф. Байнев. – Минск : БГУ, 2002. – 143с.
2. Богдан, Н. И. Региональная инновационная политика / Н. И. Богдан. – Новополоцк : Полоцкий государственный университет, 2000. – 358с.
3. Богдан, Н. И. Инновационная политика Европейского союза: новые тенденции / Н. И. Богдан // Белорусский экономический журнал. – 2003. - №4. – С. 87-97
4. Ванкевич, Е. В. Управление региональным рынком труда при переходе к рыночной модели социальной политики в Беларуси / Е. В. Ванкевич, А. П. Морова, И. В. Новикова. – Витебск : ВГТУ, 2004. – 237с.
5. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента : учеб. пособие : изд. 2-е дополненное и переработанное / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Издательство ТРТУ, 2003. – С.25-28.
6. Дафт Р. Менеджмент. 6-ое изд. Пер.с англ. – Спб: Питер, 2008. – 864с.
7. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород, 2001. – 176с.
8. Золотогоров, В. Г. Организация и планирование производства : практ. пособие / В. Г. Золотогоров. – Минск : ФУАинформ, 2001. – 528с.
9. Зуб А.Т. Антикризисное управление. – М: Аспект Пресс, 2006. – 319с.
10. Ильенкова, С. Д. Инновационный менеджмент / С. Д. Ильенкова. – Москва : Банки и биржа, 1997. – 343 с.



11. Ильенкова, С. Д. Производственный менеджмент : учебник для вузов / С. Д. Ильенкова, А. В. Бандурин, Г. Я. Горбовцев ; под общ. ред. С. Д. Ильенковой. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 583с.
12. Концепция инновационной политики Республики Беларусь на 2003-2007 годы. – Минск, 2002
13. Кибанов, А. Я. Управление персоналом / А. Я. Кибанов. – Москва : ИнфраМ, 2008. – 638с.
14. Крюков, Л. М. Национальная инновационная система: проблемы становления и развития / Л. М. Крюков. – Белорусский экономический журнал. – 2003. - №4. – С. 66-75.
15. Масленникова, Н. П. Управление развитием организации / Н. П. Масленникова. – Москва : Центр экономики и маркетинг, 2002. – 304с.
16. Нехорошева, Л. Н. Инновационные системы современной экономики / Л. Н. Нехорошева, Н. И. Богдан. – Минск : БГЭУ, 2003. –
17. Пелих С.А., Иванов Ф.Ф. Организация производства в условиях переходной экономики. – Мн.: Право и экономика, 2007. – 508с.
18. Республика Беларусь. Законы. Об экономической несостоятельности (банкротстве) : Закон Республики Беларусь №423-З от 18 июля 2000 г //НЭГ. – 2000. - №38, №39; №40.
19. Скворцов В.А. Организация производства. – Витебск: ВГТУ, 2007.
20. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Санкт-Петербург: Питер, 2002.



РАЗДЕЛ III РЕШЕНИЯ И КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

ГЛАВА 14 ПРИНЯТИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

14.1. Сущность принятия решения

М. Мескон высказал мысль, что менеджером человека можно назвать только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей (4, стр. 184). Принятие решений, как и обмен информацией, – составная часть любой управленческой деятельности. А. Морита, будучи председателем совета директоров и главным управляющим «Сони корпорейшн», принятие решения считал «первичной» главной функцией менеджера. Известный американский специалист по управлению Герберт Саймон, который является членом Национальной академии наук США, лауреатом Нобелевской премии в области экономики 1978г. и более 30 лет занимающийся теорией принятия решений, называл принятие решений «сутью управленческой деятельности». Более того, в современном менеджменте доминирует мысль, высказанная Г. Саймоном о том, что любая практическая деятельность состоит из решения и действия. Менеджмент, таким образом, можно рассматривать и представлять как процессы принятия решений и как процессы, содержащие действия (1, стр. 471).

Решение – это выбор альтернативы. В жизни мы всегда принимаем решения. К решениям относятся как мимолетный выбор одежды для работы или меню для завтрака, так и выбор профессии, спутника жизни. Бывает, что альтернатив очень много. Человек часто принимает решения без особого обдумывания, спонтанно.

Иное дело в управленческой практике. Здесь принятое решение – это основа деятельности организации. В личной жизни частный выбор индивида сказывается, прежде всего, на его жизни и жизни немногих, связанных с ним людей. Менеджер же выбирает направление действий не только для себя, но и для организации, и других работников. Решения, принятые на высшем уровне управления, имеют очень высокую цену, которая часто измеряется миллионами и миллиардами рублей. Ответственность за принимаемое решение – это тяжелое моральное бремя.

Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям. Лица, наделенные правом принимать решения или организовывать их реализацию, называются субъектами решения. Ими могут быть физические лица или представители юридических лиц (мэр, директор, главный экономист). Исполнители решения называются объектами решения. Каждое профессиональное решение должно включать 6 составляющих:



- субъекта (инициатора) решения: руководителя, специалиста, отдел, компанию;
- объекта (исполнителя) решения: подчиненного, специалиста, отдел, компанию;
- предмет решения;
- цель разработки решения;
- причины разработки и инструментарий реализации решения;
- персонал или население, для которых разрабатывается или реализуется управленческое решение.

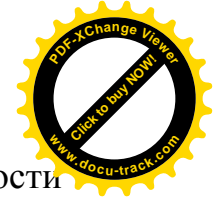
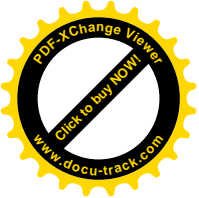
Решение есть форма воздействия на реально протекающий в организации процесс с целью совершения конкретного действия или бездействия (что тоже есть действие).

Управленческое решение – это форма реагирования на какое-либо изменение (состоявшееся, желательное или нежелательное и пр.) через совершение конкретного действия и взятия на себя принимающим решение ответственности за последствия, связанные с таким действием.

Разработка и реализация решений в социальной системе требует от руководителя широкого взгляда на разрешаемую проблему. Признаком хорошего решения является минимум обращения подчиненного к своему руководителю за разъяснениями и помощью. Каждая компания представляет собой открытую систему, в которой сходятся интересы работников, членов их семей, потребителей и поставщиков продукции, общественных лидеров и т.д. Поэтому руководитель не должен замыкаться в рамках своей компании. Желательно, чтобы он сам или через своих представителей по мере возможности влиял на формирование благоприятной внешней обстановки для организации, затрачивая на это определенные ресурсы. Предполагается, что XXI век будет характеризоваться как начало эпохи глобального подхода в принятии управленческих решений.

Это предполагает:

- глобальное видение проблем на уровне нескольких организаций, регионов и даже на международном уровне;
- использование современных информационных технологий для получения нужной информации в нужное время;
- новые стратегические решения по ключевым факторам успеха при выходе на мировой уровень, выявлению глобальных потребностей и интересов человека и общества, построению новых виртуальных организационных структур производства и управления. Например, компания «Logitech», мировой лидер по производству компьютерной мыши, разместила подразделения по разработке и производству металлических компонентов в Швейцарии, по производству пластиковых деталей – в США, по сборке продукции – на Тайване, финансовые операции сосредоточила в Швейцарии, по общему управлению – в США (7, стр. 9);



- систему нового аналитического мышления, в том числе способности выявить ведущие рынки в мировом масштабе, накапливать глобальный опыт, создавать свои базы данных;
- поиск супероптимальных решений, реализация которых будет превосходить самые оптимистические ожидания.

Глобализация мышления – это новая философия (новый стиль) мышления, которая должна проявляться во всех сферах жизнедеятельности менеджера.

Управленческие решения влияют на экономические, организационные, социальные, правовые и технологические интересы организации. Поэтому их разработка требует от руководителей широкого взгляда на состав решения и возможные результаты. **Экономическая сущность** управленческого решения состоит в том, что для выработки и реализации любого решения требуются финансовые, материальные и другие ресурсы. Поэтому каждое управленческое решение имеет реальную себестоимость. **Организационная сущность** управленческого решения состоит в том, что для его разработки и реализации организация должна иметь соответствующие возможности, в том числе: необходимый персонал; должностные инструкции и положения, регламентирующие полномочия, права, обязанности и ответственность работников; все требуемые ресурсы, в том числе и информационные; технологии; систему контроля, возможности постоянной координации их работы. **Социальная сущность** управленческого решения состоит в механизме управления исполнителями с целью достижения взаимодействия всех его участников. В самом решении или в процессе его разработки и реализации должны быть учтены потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности, опасения и тревоги. Социальная сущность управленческого решения отражается в создании комфортной среды обитания человека, условий для всестороннего развития личности. Без социальной ориентации управленческое решение приобретает технократический характер. **Правовая сущность** решения в менеджменте заключается в возможности осуществлять заданные мероприятия в существующем правовом поле, то есть при строгом соблюдении законодательных актов Республики Беларусь, международных обязательств, уставных и других документов самого предприятия. **Технологическая сущность** управленческих решений проявляется в возможности обеспечения персонала, участвующего в разработке и реализации решения, необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами.

В зависимости от условий разработки и реализации решений руководитель может оказаться либо в атмосфере сотрудничества, либо в атмосфере равнодушия и даже сопротивления. Достижению благоприятной атмосферы для реализации управленческого решения сопутствует информационная, организационная и социально-психологическая подготовка персонала (см. табл. 14.1)

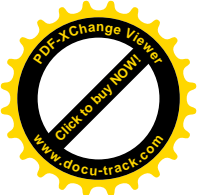


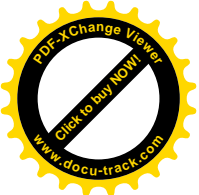
Таблица 14.1 - Направления подготовки персонала к реализации управленческих решений

	У с л о в и я
Информационная подготовка управленческого решения	<ul style="list-style-type: none">- доведение до сведений подчиненных перспективных и текущих задач предприятия;- обеспечение подчиненным доступности и своевременного поступления информации;- наличие современных технологий обработки информации;- профессиональное обучение подчиненных.
Организационная подготовка управленческого решения	<ul style="list-style-type: none">- обеспечение персонала необходимыми ресурсами;- наличие должностных инструкций, положений;- определение промежуточных и окончательных сроков исполнения работ;- определение форм отчетности по выполненной работе.
Социально-психологическая подготовка управленческого решения	<ul style="list-style-type: none">- формирование ясных и понятных для работников целей и задач принятия решений;- использование мотивов и стимулов при реализации управленческих решений;- учет неформальных взаимоотношений в коллективе.

Задача принятия решений – определение наилучшего способа (варианта) действий для достижения поставленных целей. Цель – это идеальное представление желаемого состояния объекта управления или результата деятельности. Когда фактическое состояние не соответствует желаемому, то возникает проблема. Иными словами, проблема – это состояние, когда функционирование системы не обеспечивает достижения поставленных целей, или не обеспечит в будущем, или требуется изменение целей деятельности организации. Совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы, называется ситуацией. А рассмотрение проблемы с учетом воздействующих на нее ситуационных факторов позволяет описать проблемную ситуацию (6, стр. 42-43). Анализируя вызвавшие ее факторы, необходимо установить, являются ли они внутренними или внешними по отношению к организации. Сущность принятия решения – это выработка действий по разрешению проблемы.

Управленческие решения должны отвечать определенным требованиям. К важнейшим требованиям, предъявляемым к управленческим решениям, можно отнести (3):

- 1) научную обоснованность, компетентность решения – то есть решение должно отражать объективные закономерности развития объекта и системы управления;
- 2) полномочность решения – то есть решение должно приниматься лицом, имеющим на это соответствующие полномочия (права и ответственность);



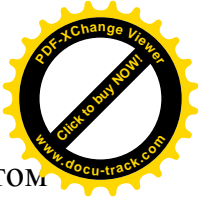
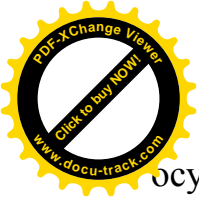
- 3) директивность решения – то есть обязательность его исполнения;
- 4) непротиворечивость решения – то есть его согласованность с ранее принятыми решениями;
- 5) своевременность (оперативность) – означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых явлений, делающих это решение ненужным;
- 6) точность, ясность, лаконичность формулировки решения (чтобы исключить разночтения);
- 7) результативность и эффективность решения. Эффективность решения – это соотношение между затратами на его реализацию и результатом, результативность решения определяется степенью достижения поставленной цели;
- 8) комплексность решения – то есть учет благоприятствующих и препятствующих факторов, правового, социально-психологического, экономического и информационного обеспечения;
- 9) правовая защищенность решения.

Организационные решения – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Крайне редко бывает, чтобы решение не имело каких-либо отрицательных последствий. В менеджменте очень мало ситуаций, которые требуют однозначного решения. Поэтому в любом управленческом решении есть достоинства и недостатки. При принятии решения всегда речь идет о компромиссе – выборе больших достоинств при наименьших недостатках.

14.2. Виды решений

В организациях принимается большое количество самых разнообразных решений. Поэтому возникает необходимость классификации управленческих решений. Единого подхода в данной проблеме не выработано. Существует несколько критериев классификации управленческих решений (таблица 14.2).

Классификация решений на слабо- и высокоструктурированные позволяет более эффективно организовать процесс принятия решений и достижения целей. Термин «запрограммированные решения» принадлежит Г. Саймону. Этот термин заимствован из компьютерных технологий для обозначения решений, в высшей степени структурированных. Запрограммированные решения – это результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимают при решении математических уравнений. Например, если известно, что на кафедре 20 преподавателей, а посещать общежитие студентов надо один раз в месяц (всего 10 учебных месяцев в году), то заведующий кафедрой легко принимает решение – каждый месяц по 2 преподавателя посещают общежитие. При принятии запрограммированных решений число альтернатив всегда ограничено, а выбор



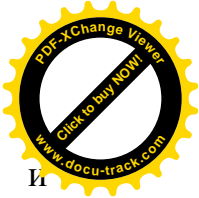
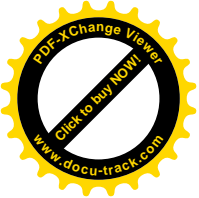
осуществляется в пределах направлений, заданных организацией с учетом существующих правил, нормативов, стандартов. Выделение класса запрограммированных решений позволяет разрабатывать стандартные процедуры и программировать решения под регулярно повторяющиеся ситуации. Они снижают вероятность ошибки и экономят время. Современные информационные технологии, компьютеризация управленческих процессов позволяют значительно повысить долю программируемых решений в менеджменте. Однако программирование можно считать важным средством принятия управленческих решений, но вспомогательным.

Таблица 14.2 Классификация управленческих решений

Критерий	Классы решений
Степень структурированности проблемы	Слабоструктурированные (незапрограммированные); высокоструктурированные (запрограммированные)
Основа принятия решения	Интуитивные; основанные на прежнем опыте; основанные на рациональном аналитическом процессе
Содержание решения	Экономические, социальные, организационные, технические, научные и пр.
Степень охвата объекта управления	Общие; частные; локальные
Количество целей	Одноцелевые, многоцелевые
Характер цели принятия решения	Стратегические, тактические, оперативные
Количество лиц, принимающих решения	Индивидуальные, групповые, коллективные

Сост. по: 6, стр. 44

Незапрограммированные решения требуются в ситуациях, которые внутренне не структурированы, новые, или сопряжены с неизвестными факторами. Здесь невозможно использовать существующий алгоритм запрограммированных действий, поэтому возрастает роль человека креативно (творчески) мыслить, формулировать гипотезы, искать зависимости и пр. Количество таких решений увеличивается по мере роста масштабов и сложности организации. Глобализация экономики, усиление ее открытости и усложнение внешней среды организации, нарастание скорости ее изменений выступают катализаторами данных процессов. Это объективно требует изменения внутренней среды организации – обновления целей и задач, развития организационной структуры управления и т.д.



Между этими двумя видами решений – запрограммированными и незапрограммированными – находится множество их комбинаций. Запрограммированность решений усиливается по мере продвижения по уровням иерархии сверху вниз, поэтому высшему уровню иерархии приходится иметь дело в основном со слабоструктурированными решениями. На среднем уровне иерархии характер возникающих проблем требует принятия как запрограммированных, так и незапрограммированных решений. Компьютеризация и развитие информационных технологий позволяют структурировать проблемы и решения. На низшем уровне иерархии преобладают решения, принятие которых осуществляется по заранее разработанным правилам и процедурам.

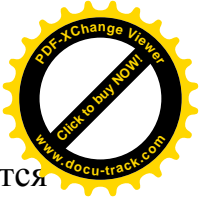
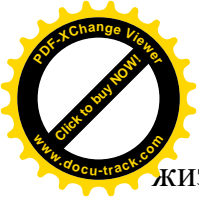
Если в основе принятия решения лежит интуиция, то эти решения называются интуитивными. Это выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правильный. То есть человек даже не взвешивает все за и против, а просто принимает решение. Согласно одному исследованию, 80% менеджеров высшего звена заявили, что обнаружили у себя наличие какой-то конкретной серьезной проблемы лишь благодаря неформальному общению и интуиции (4, стр.200). То есть выбор делается шестым чувством, и оно оказывается правильным.

Если в основе принятия решения лежит опыт решения подобных проблем в прошлом, то эти решения называются решениями, основанными на суждениях – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Человек использует знания о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. То есть, опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Преимущества данного вида решений состоят в скорости их принятия и относительной дешевизне. Но ситуация часто искажается потребностями людей и другими факторами, что обуславливает невозможность перенесения прошлого опыта в новую ситуацию. Такой вид решений неприемлем для принципиально новых ситуаций. Кроме того, опираясь только на прежний опыт (даже очень богатый и позитивный), руководитель может упустить новую альтернативу, так как решения принимаются, исходя из прецедентов в прошлом.

Если решение принимается на основе объективного аналитического процесса, то его принято называть рациональным. Оно наиболее предпочтительно, поскольку основывается на объективном анализе сложившейся ситуации, оценке и выборе альтернатив. Более подробно этапы рационального принятия решения рассмотрены в следующем вопросе.

По количеству лиц, принимающих решение, можно выделить единоличные решения, групповые или коллегиальные (которые принимаются на совещании директоров, например) и коллективные (принимаются всем коллективом на основе голосования).

По степени охвата объекта управления решения могут разделяться на общие (то есть охватывать весь объект управления и затрагивать, как правило,



жизненно важные стороны его деятельности); частные (которые касаются отдельных сторон деятельности организации – кадров, финансов и пр.); локальные (это решения в отношении какого-то отдельного элемента системы управления – цеха, отдела, работника).

14.3. Этапы рационального принятия решения

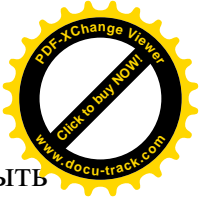
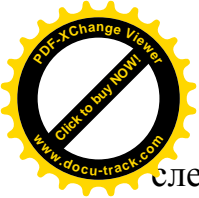
Процесс рационального принятия решения предполагает последовательную реализацию этапов – постановки проблемной задачи, формирования ряда возможных решений, выбора решения и организации его выполнения (табл.14.3).

Таблица 14.3 - Этапы и процедура рационального принятия решения

Этапы	Процедуры
1. Постановка задачи решения проблемы	1.1. Возникновение новой ситуации. 1.2. Формулировка проблемы. 1.3. Сбор необходимой информации. 1.4. Описание проблемной ситуации.
2. Разработка вариантов решений	2.1. Формулировка ограничений. 2.2. Сбор необходимой информации. 2.3. Разработка возможных вариантов принятия решения.
3. Выбор решения	3.1. Определение критериев выбора. 3.2. Оценка вариантов по критериям. 3.3. Выбор решения, отвечающего критерию (критериям). 3.4. Прогнозирования последствий принятия решений.
4. Организация выполнения решения и его оценка	4.1. Разработка плана реализации решения. 4.2. Контроль за реализацией решения. 4.3. Организация обратной связи.

Сост. по: 4, стр. 202-207; 6, стр.48

Этап постановки задачи принятия решения начинается с осознания менеджерами появления новой ситуации – то есть изменений в текущем положении организации, вызванном внешними либо внутренними факторами. Новая ситуация приводит к проблеме, которая выражается в угрозе целям организации. Принято говорить, что правильно определить проблему – значит, наполовину решить ее. Поэтому на начальном этапе принятия решения необходимо грамотно провести диагностику ситуации и правильно определить проблему. Обычно каждая проблема сопровождается появлением определенных симптомов – явных или скрытых сигналов затруднений. Выявление симптомов (то есть частных проявлений проблемы) помогает определить проблему в общем виде. Но нельзя быстро реагировать на устранение симптома (в этом ошибка многих руководителей). Например, головная боль может быть



следствием любой болезни. Также и растущая текучесть кадров может быть вызвана как низкой заработной платой, так и негативным социально-психологическим климатом в коллективе. Поэтому в управлении, как и в медицине, надо установить истинные причины болезни: проникнуть в суть причин затруднений организации. Очень важно на этом этапе следовать принципам системного подхода.

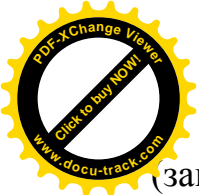
Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся информацию (совокупность сведений о внутренней и внешней среде организации). Ее можно собрать из формальных источников (документов) и неформальных (беседы). Специалисты отмечают, что часто менеджеры собирают информацию в избытке, часть из которой не относится к решаемой проблеме непосредственно. Поэтому следует собирать релевантную информацию – это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени. Релевантная информация является основой правильного принятия решений, поэтому она должна быть максимально точной и соответствовать проблеме.

Всю собранную информацию необходимо оценить с точки зрения ее надежности и источников поступления, чтобы исключить влияние недостоверных сведений. Наряду с данными, отражающими состояние самой организации, необходимо проанализировать динамику и тенденции особенно важных, с точки зрения решаемой проблемы, внешних факторов.

Второй этап начинается с формулирования требований, которым должны удовлетворять предлагаемые варианты решений. Это так называемые ограничивающие условия. Они сужают возможность в принятии решения. Поэтому при принятии решения их надо сформулировать. Если этого не сделать, то масса времени будет потрачена зря. Ограничения могут быть самыми разнообразными. Наиболее часто встречающиеся в управлении – это финансовые, материальные, кадровые, организационные ограничения, законы, конкуренция, этические соображения.

Сбор информации на этом этапе имеет свои особенности. В отличие от первого этапа, на котором сбор информации подчинен диагностическим целям, на втором этапе информация собирается для разработки возможных вариантов решения проблемы, для ответа на вопрос «что делать?». В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и помочь в достижении целей. Но много альтернатив – это трата времени и путаница. Однако малое количество альтернатив приведет к тому, что будет недостаточно широкий спектр возможных решений, следовательно, сузится поле принятия решения.

Началом третьего этапа является формирование критериев выбора принимаемого решения. Критерии – это стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора (то есть их соответствие по цене, срокам, полномочиям, этическим соображениям, пр.). Критерии, используемые при анализе различных альтернатив, имеют разное содержание и форму. Наиболее полно они разработаны для хорошо структурированных



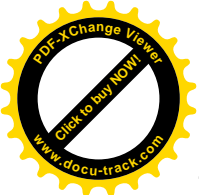
(запрограммированных) решений, где возможны использование методов количественного анализа и электронная обработка данных (например, максимум прибыли, минимум затрат и пр.). Для оценки вариантов слабоструктурированных решений применяют систему экспертных оценок – например, ОАО «Савушкин продукт» при выборе варианта своего брэнда объявило республиканский конкурс, где победитель был определен экспертным путем, как результат консолидированного мнения экспертов по определенному кругу показателей. Оценка – это поиск достоинств и недостатков выдвинутых альтернатив, прогнозирование возможных последствий принятия решения. Альтернативы сравнивают друг с другом по тем стандартам и критериям, которые выделены ранее. Если факторы несопоставимы, то можно оценить их в стоимостном выражении или экспертным методом (в баллах, проранжировать и пр.). Если все предыдущие шаги сделаны грамотно, то выбор альтернативы не труден. Однако, если проблема сложна, приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация ограничена, а анализ субъективен, то может случиться, что ни одна из альтернатив не будет наилучшим выбором. В этом случае возрастает роль принятия решения по прошлому опыту (то есть основанных на суждениях) или интуитивных решений.

После завершения процедуры выбора решений, отвечающих критериям, производится оценка возможных последствий их реализации. Она должна быть многосторонней – то есть охватывать экономическую, социальную, организационную, технологическую сущность решения.

После принятия и утверждения принятого решения его надлежит реализовать. «Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления» (цит. по 4, стр. 206). Для разрешения проблемы недостаточно принять решение, это решение должно быть реализовано. Необходимо разработать план реализации решения, который включает систему мероприятий, обеспечивающих достижение цели решения, исполнителей, сроки реализации, организационное, материальное, финансовое, нормативно-правовое сопровождение реализации решения.

Основными формами реализации принятого решения могут быть:

- выписка (законченный фрагмент какого-то документа);
- деловая беседа, совещание (то есть специально организованная встреча руководителя с подчиненными, обмен мнениями, пр.);
- заседание – узкопрофессиональное совещание для решения организационных вопросов (то есть процедуры реализации решения);
- информационное письмо – набор уточняющих сведений, отправляемых заинтересованным сторонам;
- методика – совокупность методов для профессионального выполнения какой-либо деятельности;
- обучение;
- предписание – официальное извещение об обязательности выполнения решения в определенные сроки;



- принуждение;
- разъяснение;
- рекомендательное письмо;
- совет;
- убеждение;
- условие;
- личный пример руководителя (мотивация, лидерство как катализаторы процесса реализации решения), др.

Большое значение при реализации принятого решения имеет организация обратной связи для получения информации о ходе осуществления решения и его результате. Обратная связь предполагает организацию поступления данных о том, что происходило до и после принятия решения. Это позволит руководителю скорректировать решение, пока организации не нанесено существенного ущерба.

14.4. Факторы, влияющие на процесс принятия решений

На процесс принятия решений влияют следующие группы факторов:

1. Личностные оценки руководителя – они предполагают субъективное ранжирование важности, качества, оценки проблемы. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения, на способ принятия решения. Исследования показывают, что в ценностях, например американских менеджеров, на первом месте стоят экономика, политика, наука; на последних местах – религия, социальные и этические проблемы.

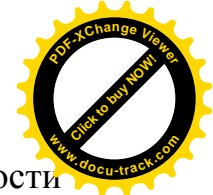
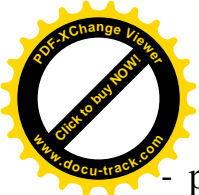
2. Среда принятия решения – она определяет степень риска при принятии решений.

Среда может создавать условия:

- полной определенности (то есть когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора);
- риска (когда известна только вероятность результата – то есть степень возможности его свершения);
- неопределенности (то есть невозможно оценить вероятность потенциальных результатов в условиях быстро меняющейся среды).

В соответствии со средой принятия решения, решения могут различаться по полноте и достоверности данных, используемых при принятии решения. По этому признаку выделяют:

- решения, принимаемые в условиях определенности (то есть существует полная и достоверная информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и пр.). Принятие решения базируется на алгоритмизации, программировании;



- решения, принимаемые в условиях вероятностной определенности (основанной на риске) – принятие решения базируется на теории статистических решений;
- решения в условиях неопределенности (ненадежности) – это основной массив решений в менеджменте. Здесь возрастает роль человека.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две возможности: 1) попытаться получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему (то есть снизить степень новизны проблемы); 2) уменьшить сложность проблемы – то есть разделить ее на составные части и в отношении известных частей проблемы действовать в соответствии с прошлым опытом, поэтапно.

3. Информационные ограничения – иногда необходима дополнительная информация, но она дорога или недоступна. Стоимость информации включает время на ее сбор и обработку, использование услуг специалистов, консультантов и др. Всегда надо сравнивать выгоды от информации и расходы на ее получение.

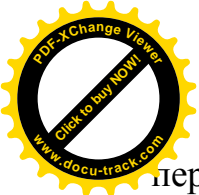
В настоящее время хорошую информационную поддержку при принятии решения может обеспечить технология мультимедиа. Это система сбора, обработки, выдачи требуемой информации в удобной для пользователя форме (это сетевые высокоскоростные компьютерные информационные технологии), главная из которых – Интернет. В США система мультимедиа в 1998г. использовалась по следующим направлениям: 12% - документация и деловая информация; 17% - коммуникации, 5% - моделирование; 14% - образование; 24% - развлечения; 5% - реклама; 4% - производство; 7% - создание эффектов; 12% - остальное. Основные формы информации в мультимедиа – сенсорика изображения, анимация, видео, аудио, графика, таблицы, текст.

4. Поведенческие ограничения – это межличностные отношения, внутриорганизационные коммуникации. Принятие решения является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном случае равен проигрышу в другом. Например, высокое качество всегда сопровождается повышением издержек, и часть потребителей могут переключиться на другую продукцию. Или автоматизация производства, переоснащение, реконструкция грозят увольнениями рабочих. Поэтому суть принятия решения – сравнить достоинства и недостатки для выбора приемлемого варианта действий.

14.5. Методы принятия решений

Методы принятия решений можно разделить на две большие группы - индивидуальные и групповые.

Индивидуальные методы принятия решений означают, что решения принимаются отдельным субъектом. Для них характерен высокий уровень творчества, в них нередко реализуются новые идеи и предложения, они строго



персонифицируют ответственность за результат. Как правило, такие решения требуют меньше времени, поскольку не связаны с промежуточными согласованиями. Однако они могут быть неверными, так как в условиях усложняющейся внутренней и внешней среды требуется разностороннее рассмотрение проблемы и узкоспециализированные знания.

Поэтому возрастает значимость групповых решений.

Групповые методы принятия решения означают, что решение принимается на основе коллегиального или коллективного обсуждения проблемы и поиска альтернатив.

Групповые методы принятия решений дают следующие преимущества:

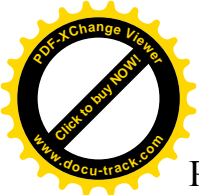
1. Полное информационное обеспечение, поскольку привлекаются лица, обладающие разными знаниями в отношении решаемой проблемы.
2. Участие в группе повышает ответственность и мотивацию каждого члена группы, поскольку результаты работы воспринимаются коллективом как их решение (обычно лучше, чем индивидуальное решение руководителя), а поэтому сопротивление такому решению меньше и, соответственно, лучше проходит его реализация. То есть в данном случае решение рассматривается не как «спущенное» сверху, а как коллективное, принятое с учетом мнения всех членов организации.

Вместе с тем, групповые решения имеют определенные недостатки, а именно:

- большие затраты времени на их принятие;
- принятие решения может быть осуществлено под давлением большинства;
- может отсутствовать четкая индивидуальная ответственность за принятое решение и его реализацию. То есть, если решение оказалось неверным, то найти его автора практически невозможно.

Наиболее эффективными групповыми методами поиска и оценки альтернатив при принятии решения являются следующие:

1. Метод номинальной групповой техники – построен на принципе ограничения межличностных коммуникаций. Все члены группы, собравшиеся для принятия решения, на начальном этапе излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо от других. Затем каждый участник докладывает суть своего проекта, представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики), и только после этого каждый из них, независимо от остальных, в письменном виде представляет ранговые оценки рассмотренных идей. Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения. Особенностью данного метода и его достоинством является то, что совместная работа членов группы не ограничивает индивидуального мышления и предоставляет каждому участнику возможность обосновать свой вариант решения.
2. Метод Дельфы – чаще всего используется в случаях, когда собрать в одном месте группу специалистов невозможно. В соответствии с этой методикой заведомо исключаются встречи участников и обмен мнениями между ними.



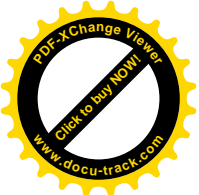
Разработка проблемы в данном случае происходит в результате многоэтапного анкетирования членов группы. Вначале членам группы предлагается ответить на детально сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме, причем они отвечают на вопросы независимо и анонимно. Ответы собираются в центре и на их основании составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений. Каждый член группы получает копию этого документа. Ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения проблемы. Процедура повторяется столько раз, сколько необходимо для достижения консенсуса.

3. Метод мозговой атаки – суть заключается в предоставлении каждому участнику группы права высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от того, насколько обоснованно, осуществимо и даже логично они выглядят. С информацией о характере проблемы и проблемной ситуации члены группы знакомятся заранее. Все предложения выслушиваются без критики и оценок, а их анализ проводится централизованно, на основе записей, после заслушивания. В результате формируется список, в котором все представленные предложения структурируются по определенным параметрам-ограничениям, а также по результативности, под которой понимается ожидаемая степень достижения цели.

Кроме индивидуальных и групповых методов принятия решений, выделяются следующие методы:

- методы экономического и статистического анализа - например, учет альтернативных издержек, определение рентабельности, оборачиваемости, ликвидности, величины финансового и производственного рычага, обеспеченности ресурсами, производительности, расчет динамики этих показателей, их влияния на другие показатели деятельности предприятия (корреляционно-регрессионный анализ, кластерный и т.д.);
- методы моделирования – предполагают создание или разработку модели, которая означает упрощенную копию объекта управления. Моделью может быть график, макет, уравнение, система уравнений. В управлении чаще всего используются экономико-математические модели – платежная матрица, производственная функция, точка безубыточности, различные формулы, модели управления запасами, теория игр, теория очередей и пр.
- построение дерева решений – предполагает декомпозицию цели (то есть ее дробление), благодаря чему достигается многоаспектное представление о цели как совокупности задач, которые надо решить для ее достижения.

14.6. Проблемы определения эффективности управленческих решений

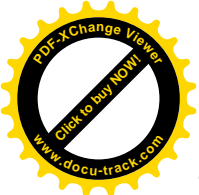


Управленческое решение является продуктом или результатом управленческой деятельности. Поэтому необходимо оценивать его эффективность и результативность. Следует отметить наличие определенных трудностей при оценке эффективности управленческих решений. Они связаны с тем, что сложно выделить эффективность одного решения – чаще всего решения принимаются в комплексе и имеют синергетический эффект. Кроме того, между принятием решения и его реализацией (и ожидаемым эффектом) может пройти значительный промежуток времени, что также затруднит расчет его эффективности. Часто при принятии организационных решений эффект и затраты несопоставимы, что делает невозможным использование традиционных показателей оценки эффективности – например, введение одного автоматизированного рабочего места бухгалтера или решение об отделении функции бухгалтерского учета на предприятии на принципах аутсорсинга может привести к сокращению бухгалтерии на предприятии. Кроме того, многим из показателей, которые характеризуют управленческий эффект, очень сложно дать количественную оценку (например, улучшение социально-психологического климата в коллективе или устранение дублирования полномочий). Поэтому они характеризуются по близким к ним по сути показателям или характеризующим данную проблему частично.

Результативность управленческого решения – это степень достижения поставленной цели (это эффект, результат решения). Результативность можно оценить по достигнутой цели, полученному результату или упущенной выгоде.

Эффективность управленческого решения – это соотношение полученного результата к затратам на его получение, или к цене решения. Эффективность управленческого решения многогранна, она может проявляться сразу в нескольких областях, поэтому говорят о следующих видах эффективности управленческих решений:

- организационная эффективность – это результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени. Достигается за счет устранения дублирования полномочий и распыления ответственности, введения новых функций и подразделений (например, организации службы маркетинга или постановки функции мониторинга потребительских предпочтений) либо устранения ненужных отделов, улучшения организационных взаимосвязей и коммуникаций и пр.;
- экономическая эффективность – это соотношение прибыли, полученной за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию;
- социальная эффективность – рассматривается как результат достижения социальных целей организации (улучшение социально-психологического климата в коллективе, совершенствование мотивации, социально ответственного развития организации);



- технологическая эффективность – это результат достижения отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства, позволяющий повысить качество и конкурентоспособность продукции (услуг) организации.

Система оценки эффективности управленческих решений предполагает использование количественных и качественных показателей:

- количественные: рост объема производства; расширение доли на рынке; прибыль;
- качественные: рентабельность, производительность труда, показатели использования оборотных средств, производственных фондов, персонала и пр.

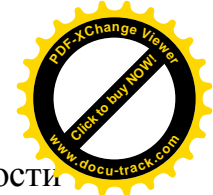
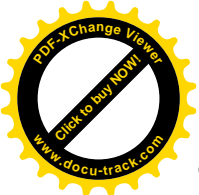
Для оценки эффективности управленческого решения могут использоваться следующие показатели (8) :

- экономическая результативность управленческой деятельности – как отношение объема реализации к затратам на производство и сбыт продукции;
- доля затрат на управление в совокупных затратах на производство и сбыт продукции;
- результативность управления производством и реализацией продукции – как отношение объема реализованной продукции к численности аппарата управления;
- экономическая эффективность управленческой деятельности – отношение прибыли к численности работников аппарата управления (в динамике за ряд лет);
- доля работников аппарата управления в численности промышленно-производственного персонала и доля их оплаты труда в фонде оплаты труда промышленно-производственного персонала.

Расчет этих показателей дает ценную информацию только в динамике (то есть за несколько лет или кварталов).

Вопросы для обсуждения и контроля знаний

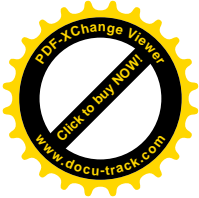
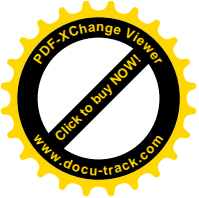
1. Что такое управленческое решение? В чем состоит его отличие от решений, принимаемых нами в повседневной жизни?
2. Охарактеризуйте составные элементы управленческого решения.
3. Как вы понимаете глобальность мышления при принятии решений?
4. Какие вы знаете виды решений, дайте их характеристику.
5. Охарактеризуйте этапы рационального принятия решения.
6. Какие факторы влияют на процесс принятия решений?
7. Охарактеризуйте известные Вам методы принятия решений.
8. Какие существуют проблемы при оценке эффективности управленческих решений и почему?



9. По каким показателям можно составить характеристику эффективности управленческих решений в организации?

Литература

1. Бусыгин, А. В. Эффективный менеджмент : учебник / А. В. Бусыгин. – Москва : Изд-во «Финпресс», 2000. – 1056 с.
2. Дафт Р. Менеджмент. 6-ое изд. Пер.с англ. – СПб: Питер, 2008. – 864с.
3. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента/ Н. И. Кабушкин. 9-е изд., – М: Новое знание, 2006. – 336 с.
4. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; под ред. Л. И. Евенко. – Москва : Дело, 1995. – 704 с.
5. Основы менеджмента: учебное пособие/ Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КНОРУС, 2007. – 496с.
6. Радченко, В. Я Теория управленческих решений / В. Я. Радченко // Вопросы экономики. - 1997. - №3. – С. 42-49.
7. Смирнов, Э. А. Управленческие решения / Э. А. Смирнов. - Москва : Инфра М, 2001. – 264 с.
8. Фионин, В., Терешин А. Проблемы оценки эффективности управленческой деятельности / В. Фионин, А. Терешин // Российский экономический журнал.- 1994. - № 8. - С. 60.



ГЛАВА 15

МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК СПОСОБ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

15.1. Сущность моделирования, виды моделей

Моделирование представляет собой один из основных методов познания, является формой отражения действительности и заключается в выяснении или воспроизведении тех или иных свойств реальных объектов, предметов и явлений с помощью других объектов, процессов, явлений, либо с помощью абстрактного описания в виде изображения, плана, карты, совокупности уравнений, алгоритмов и программ.

Таким образом, в процессе моделирования всегда существует оригинал (объект) и модель, которая воспроизводит (моделирует, описывает, имитирует) некоторые черты объекта.

Моделирование основано на наличии у многообразия естественных и искусственных систем, отличающихся как целевым назначением, так и физическим воплощением, сходства или подобия некоторых свойств: геометрических, структурных, функциональных, поведенческих.

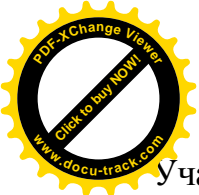
Приведем одну из возможных классификаций основных видов моделирования (4):

- концептуальное моделирование — представление системы с помощью специальных знаков, символов, операций над ними или с помощью естественных или искусственных языков,
- физическое моделирование — моделируемый объект или процесс воспроизводится исходя из соотношения подобия, вытекающего из схожести физических явлений;
- структурно - функциональное — моделями являются схемы (блок-схемы), графики, диаграммы, таблицы, рисунки со специальными правилами их объединения и преобразования;
- математическое (логико-математическое) моделирование — построение модели осуществляется средствами математики и логики;
- имитационное (программное) моделирование — при котором логико-математическая модель исследуемой системы представляет собой алгоритм функционирования системы, программно-реализуемый на компьютере.

Указанные виды моделирования могут применяться самостоятельно или одновременно, в некоторой комбинации.

Профессиональный менеджер в процессе принятия управленческих решений должен выделить те ситуации, которые можно с большей или меньшей точностью описать математически, т.е. для которых можно построить соответствующие модели, и, конечно, должен уметь извлечь из этих моделей необходимую для принятия решений информацию.

Непосредственное использование моделей для поддержки принятия решений не только повысит эффективность управленческих решений, но и позволяет самим менеджерам глубже вникнуть в суть решаемых проблем.



Участие в процессе моделирования позволяет менеджеру сосредоточиться на основной проблеме принятия решения — определить, на какие основные вопросы нужно ответить, какие альтернативы исследовать и на что обратить особое внимание (5).

Существует достаточно большое число определений понятия “модель”. Приведем некоторые из них.

Модель представляет собой абстрактное описание системы (объекта, процесса, проблемы, понятия) в некоторой форме, отличной от формы их реального существования.

Модель в общем смысле (обобщенная модель) есть создаваемый с целью получения и (или) хранения информации специфический объект (в форме мысленного образа, описания знаковыми средствами либо материальной системы), отражающий свойства, характеристики и связи объекта-оригинала произвольной природы, существенные для задачи, решаемой субъектом (4). Для принятия решений наиболее полезны модели, которые выражаются словами или формулами, алгоритмами и иными математическими средствами.

В процессе исследования современных сложных систем можно выделить различные классы моделей. В основе этих систем лежат модели различных типов: семантические, логические, математические и т.п.

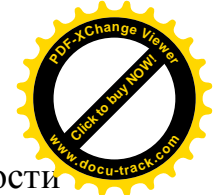
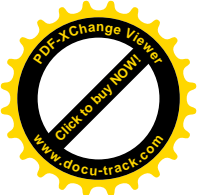
Анализ различного вида моделей показал, что при принятии решений в менеджменте производственных систем чаще всего используются:

- модели технологических процессов (прежде всего модели контроля в управлении);
- модели обеспечения качества продукции (в частности, модели оценки и контроля надежности);
- модели массового обслуживания;
- модели управления запасами (модели логистики);
- имитационные и эконометрические модели деятельности предприятия в целом, и др. (8).

15.2. Математическое моделирование процессов управления

В качестве основных терминов, относящихся к разделу математического моделирования, можно предложить (8):

- компоненты системы - части системы, которые могут быть вычленены из нее и рассмотрены отдельно;
- независимые переменные – они могут изменяться, но это внешние величины, не зависящие от проходящих в системе процессов;
- зависимые переменные - значения этих переменных есть результат (функция) воздействия на систему независимых внешних переменных;
- управляемые (управляющие) переменные - те, значения которых могут изменяться исследователем;



- внутренние переменные – их значения определяются в ходе деятельности компонент системы (т.е. “внутри” системы);
- внешние переменные - определяются либо исследователем, либо извне, т.е. в любом случае действуют на систему извне.

При построении любой модели процесса управления желательно придерживаться следующего плана действий:

- сформулировать цели изучения системы;
- выбрать те факторы, компоненты и переменные, которые являются наиболее существенными для данной задачи;
- учесть тем или иным способом посторонние, не включенные в модель факторы;
- осуществить оценку результатов, проверку модели, оценку полноты модели.

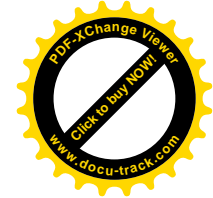
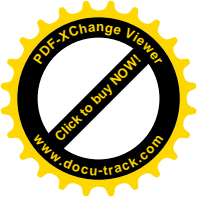
Для моделирования ситуации вначале нужно представить ее структурированным образом, т.е. необходимо выработать некий способ, который позволит привести ситуацию в упорядоченный вид. Постановка проблемы включает в себя возможные решения и метод измерения их эффективности. Структурирование — это навык переходить от признака к четкой постановке проблемы.

При количественном моделировании бизнес-среды необходимо описывать взаимодействия многих переменных. Для этого нужно сформулировать математическую модель. В реальном мире обычно не существует единственно верного способа построения модели. Различные модели могут дать различные представления об одной и той же ситуации.

Математическое моделирование экономических явлений и процессов с целью оптимизации процессов управления - область научно-практической деятельности, получившая мощный стимул к развитию во время и сразу после второй мировой войны. Эта тематика развивалась в рамках интеллектуального движения, связанного с терминами "кибернетика", "исследование операций", а позже - "системный анализ", "информатика".

Особое место занимают имитационные системы, позволяющие отвечать на вопросы типа: "Что будет, если...?" Любая модель, в принципе, имитационная, ибо она имитирует реальность. Основа имитации - это математическая модель. Имитационная система - это совокупность моделей, имитирующих протекание изучаемого процесса, объединенная со специальной системой вспомогательных программ и информационной базой, позволяющих достаточно просто и оперативно реализовать варианты расчетов. Таким образом, под имитацией понимается численный метод проведения машинных экспериментов с математическими моделями, описывающими поведение сложных систем в течение продолжительных периодов времени (4), при этом имитационный эксперимент, как правило, состоит из следующих этапов:

- формулировка задачи;
- построение математической модели;



- составление программы для ЭВМ;
- оценка пригодности модели;
- планирование эксперимента;
- обработка результатов эксперимента.

Имитационное моделирование (simulation modelling) широко применяется в различных областях, в том числе в менеджменте (6).

Экономико-математические методы управления можно разделить на несколько групп:

- методы оптимизации;
- методы, учитывающие неопределенность, прежде всего вероятностно-статистические;
- методы построения и анализа имитационных моделей;
- методы анализа конфликтных ситуаций (теории игр).

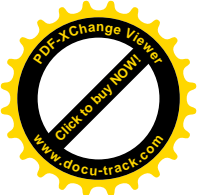
15.3. Этапы построения модели управленческого решения

Процесс моделирования управленческих решений, состоит из четырех этапов (9).

Первый этап: конструируется (или находится в реальном мире) другой объект — модель исходного объекта-оригинала. Этап построения модели предполагает наличие определенных сведений об объекте-оригинале. Познавательные возможности модели определяются тем, что модель отображает лишь некоторые существенные черты исходного объекта, поэтому любая модель замещает оригинал в строго ограниченном смысле. Из этого следует, что для одного объекта может быть построено несколько моделей, отражающих определенные стороны исследуемого объекта или характеризующих его с разной степенью детализации.

Второй этап: модель выступает как самостоятельный объект исследования. Например, одну из форм такого исследования составляет проведение модельных экспериментов, при которых целенаправленно изменяются условия функционирования модели и систематизируются данные о ее “поведении”. Конечным результатом этого этапа является совокупность знаний о модели в отношении существенных сторон объекта-оригинала, которые отражены в данной модели.

Третий этап: перенос знаний с модели на оригинал, в результате чего формируется множество знаний об исходном объекте. При этом происходит переход с языка модели на язык оригинала. С достаточным основанием переносить какой-либо результат с модели на оригинал можно лишь в том случае, если этот результат соответствует признакам сходства оригинала и модели (другими словами, признакам адекватности).



Четвертый этап: практическая проверка полученных с помощью модели знаний и их использование как для построения обобщающей теории реального объекта, так и для его целенаправленного преобразования или управления им.

Моделирование представляет собой циклический процесс, т. е. за первым четырехэтапным циклом может последовать второй, третий и т. д. При этом знания об исследуемом объекте расширяются и уточняются, а первоначально построенная модель постепенно совершенствуется.

Рассмотрим более подробно процесс моделирования управленческих решений. Анализ литературных источников позволил выделить следующие этапы моделирования:

1. Постановка экономической проблемы и ее качественный анализ.

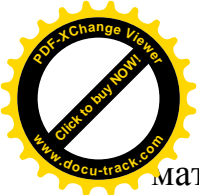
На этом этапе требуется сформулировать сущность проблемы, принимаемые предпосылки и допущения. Необходимо выделить важнейшие черты и свойства моделируемого объекта, изучить его структуру и взаимосвязь его элементов, хотя бы предварительно сформулировать гипотезы, объясняющие поведение и развитие объекта.

2. Построение математической модели. Это этап формализации экономической проблемы, т. е. выражения ее в виде конкретных математических зависимостей (функций, уравнений, неравенств и др.). Для некоторых сложных объектов целесообразно строить несколько разноаспектных моделей; при этом каждая модель выделяет лишь некоторые стороны объекта, а другие стороны учитываются укрупненно и приближенно.

3. Математический анализ модели. На этом этапе чисто математическими приемами исследования выявляются общие свойства модели и ее решений. В частности, важным моментом является доказательство существования решения сформулированной задачи. При аналитическом исследовании выясняется, единственно ли решение, какие переменные могут входить в решение, в каких пределах они изменяются, каковы тенденции их изменения и т. д. Однако модели сложных экономических объектов с большим трудом поддаются аналитическому исследованию; в таких случаях используют численные методы исследования.

4. Подготовка, исходной информации. В экономических задачах это, как правило, наиболее трудоемкий этап моделирования. Математическое моделирование предъявляет жесткие требования к системе информации; при этом надо принимать во внимание не только принципиальную возможность подготовки информации требуемого качества, но и затраты на подготовку информационных массивов. В процессе подготовки информации используются методы теории вероятностей, теоретической и математической статистики для организации выборочных обследований, оценки достоверности данных и т. д.

5. Численное решение. Этот этап включает разработку алгоритмов численного решения задачи, подготовку программ на ЭВМ, определение необходимых пакетов прикладных программ и непосредственное проведение расчетов. При этом значительные трудности вызываются большой размерностью экономических задач. Обычно расчеты на основе экономико-



математической модели носят многовариантный характер. Многочисленные модельные эксперименты, изучение поведения модели при различных условиях возможно проводить благодаря высокому быстродействию современных ЭВМ. Численное решение существенно дополняет результаты аналитического исследования, а для многих моделей является единственно возможным.

6. Анализ численных результатов и их применение. На этом этапе прежде всего решается важнейший вопрос о правильности и полноте результатов моделирования и применимости их как в практической деятельности, так и в целях усовершенствования модели. Поэтому в первую очередь должна быть проведена проверка адекватности модели по тем свойствам, которые выбраны в качестве существенных.

Перечисленные этапы моделирования находятся в тесной взаимосвязи, в частности, могут иметь место возвратные связи этапов. Так, на этапе построения модели может выясниться, что постановка задачи или противоречива, или приводит к слишком сложной математической модели; в этом случае исходная постановка задачи должна быть скорректирована. Наиболее часто необходимость возврата к предшествующим этапам моделирования возникает на этапе подготовки исходной информации. Если необходимая информация отсутствует или затраты на ее подготовку слишком велики, приходится возвращаться к этапам постановки задачи и ее формализации, чтобы приспособиться к доступной исследователю информации.

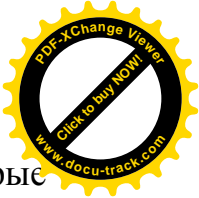
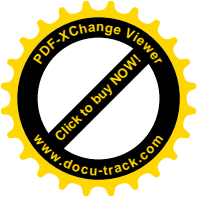
Недостатки, которые не удается исправить на тех или иных этапах моделирования, устраняются в последующих циклах. Однако результаты каждого цикла имеют и вполне самостоятельное значение. Начав исследование с построения простой модели, можно получить полезные результаты, а затем перейти к созданию более сложной и более совершенной модели, включающей в себя новые условия и более точные математические зависимости.

15.4. Методы оптимизации в принятии управленческих решений

В настоящее время менеджер может использовать при принятии решения различные компьютерные и математические средства. В памяти компьютеров может содержаться масса информации, организованная с помощью баз данных и других программных продуктов, позволяющих оперативно ею пользоваться. Экономико-математические и эконометрические модели позволяют просчитывать последствия тех или иных решений, прогнозировать развитие событий.

Сформулируем основные понятия, используемые в задачах оптимизации (2, 10, 11):

управляемые переменные x_1, x_2, \dots, x_n – переменные, значения которых можно выбирать в определенных допустимых пределах;



лицо, принимающее решение – человек или группа людей, которые занимаются анализом и выбором значений управляемых переменных, обеспечивающих оптимальное решение;

эффективное решение – набор значений управляемых переменных, который по некоторым соображениям лицо, принимающее решение, считает наиболее предпочтительными среди всех возможных решений;

целевая функция задачи оптимизации – количественная мера оптимальности процесса;

ограничения задачи оптимизации – совокупность условий (равенств, неравенств и т.п.), связывающих характеристики процесса и ограничивающих область изменения управляемых переменных;

неуправляемые параметры – неизменяемые параметры процесса, значения которых известны;

случайные факторы – факторы процесса, для которых ввиду их случайности неизвестны точные значения, но известен закон распределения вероятностей этих значений;

неопределенные факторы – это факторы процесса, значения которых неизвестны;

математическая модель оптимизации процесса – целевая функция и совокупность ограничений, зависящие от значений управляемых переменных, неуправляемых параметров, случайных и неопределенных факторов;

допустимое решение – набор значений управляемых переменных, который удовлетворяет одновременно всем ограничениям задачи оптимизации;

оптимальное решение – набор значений управляемых переменных, который не только удовлетворяет одновременно всем ограничениям задачи оптимизации, но и дает экстремальное значение целевой функции.

В зависимости от вида целевой функции, ограничений и присутствия случайных и неопределенных факторов, оптимизационные модели можно в общем случае разделить на следующие классы:

- задачи математического программирования;
- задачи параметрического программирования;
- задачи стохастического программирования;
- оптимизационные задачи массового обслуживания;
- задачи статистических игр.

Можно выделить несколько основных типов оптимизационных задач:

- задачи управления запасами;
- задачи распределения ресурсов;
- задачи ремонта и замены оборудования;
- сетевые оптимизационные задачи;
- задачи составления оптимальных расписаний;
- задачи оптимизации систем обслуживания;
- комбинированные задачи, объединяющие в себе черты задач разных типов.



Наиболее часто используются оптимизационные модели принятия решений. Их общий вид таков (1, 2, 3):

$$F(X) \rightarrow \max (\min) \\ X \in A$$

Здесь X - параметр, который менеджер может выбирать (управляющий параметр). Он может иметь различную природу - число, вектор, множество и т.п. Цель менеджера - максимизировать (минимизировать) целевую функцию $F(X)$, выбрав соответствующий X . При этом он должен учитывать ограничения $X \in A$ на возможные значения управляющего параметра X - он должен лежать в множестве A . Приведем основные виды оптимизационных задач менеджмента.

15.4.1. Линейное программирование

Среди оптимизационных задач менеджмента наиболее известны задачи линейного программирования (12, 13), в которых максимизируемая (минимизируемая) функция $F(X)$ является линейной, а ограничения A задаются линейными неравенствами. Из всех задач оптимизации, задачи линейного программирования выделяются тем, что в них ограничения - системы линейных неравенств или равенств. Ограничения задают выпуклые линейные многогранники в конечном линейном пространстве. Целевые функции также линейны. То есть:

- показатель оптимальности $L(X)$ представляет собой *линейную* функцию от элементов решения $X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$;
- ограничительные условия, налагаемые на возможные решения, имеют вид *линейных* равенств или неравенств.

Общая форма записи модели задачи линейного программирования имеет

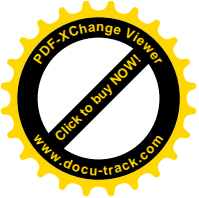
вид:

Целевая функция

$$L(X) = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_nx_n \rightarrow \max (\min),$$

при ограничениях

$$\begin{cases} a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \dots + a_{1n}x_n \leq (\geq, =) b_1, \\ a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{2n}x_n \leq (\geq, =) b_2, \\ \dots \\ a_{m1}x_1 + a_{m2}x_2 + \dots + a_{mn}x_n \leq (\geq, =) b_m, \\ x_1, x_2, \dots, x_k \geq 0 (k \leq n). \end{cases}$$



Допустимое решение – это совокупность чисел (план) $X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$, удовлетворяющих ограничениям задачи.

Оптимальное решение – это план, при котором целевая функция принимает свое максимальное (минимальное) значение.

Методы решения задач линейного программирования. Методы решения задач линейного программирования относятся к вычислительной математике, а не к экономике и менеджменту. Однако менеджеру-экономисту необходимо знать о свойствах программного продукта, с которым он работает (8).

С ростом мощности компьютеров необходимость применения сложных математических методов снижается, поскольку во многих случаях время счета перестает быть лимитирующим фактором. Приведем пример некоторых из методов отыскания оптимума.

Простой перебор. Берется некоторый многомерный параллелепипед, в котором лежит многогранник, задаваемый ограничениями. Затем выполняется перебор точек параллелепипеда с заданным шагом, вычисляя значения целевой функции и проверяя выполнение ограничений. Из всех точек, удовлетворяющих ограничениям, возьмем ту, в которой целевая функция максимальна.

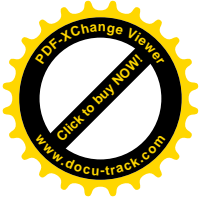
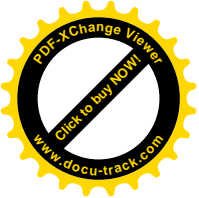
Направленный перебор. Берется точка, удовлетворяющая ограничениям. Затем последовательно или случайно меняем ее координаты на определенную величину, каждый раз в точке с более высоким значением целевой функции (если разыскивается максимум целевой функции). Вначале движение осуществляется по плоскости ограничений, затем по ребру ограничений и наконец отыскание вершины, где находится оптимум.

Симплекс-метод. Этот один из первых специализированных методов оптимизации, нацеленный на решение задач линейного программирования, в то время как методы простого и направленного перебора могут быть применены для решения практически любой задачи оптимизации. Основная его идея состоит в продвижении по выпуклому многограннику ограничений от вершины к вершине, при котором на каждом шаге значение целевой функции улучшается до тех пор, пока не будет достигнут оптимум.

Сформулируем некоторые типы задач, сводящихся к задачам линейного программирования.

15.4.2. Транспортная задача

Имеются склады, запасы на которых известны. Известны потребители и объемы их потребностей. Необходимо доставить товар со складов потребителям. Можно по-разному организовать “прикрепление” потребителей к складам, т.е. установить, с какого склада какому потребителю и сколько вести. Кроме того, известна стоимость доставки единицы товара с определенного склада определенному потребителю. Требуется минимизировать издержки по перевозке.



$$L(X) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m c_{ij} x_{ij} \rightarrow \min ;$$

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^m x_{ij} = a_i, \quad i = \overline{1, n}, \\ \sum_{i=1}^n x_{ij} = b_j, \quad j = \overline{1, m}, \\ x_{ij} \geq 0 \quad (i = \overline{1, n}; j = \overline{1, m}) . \end{cases}$$

Целевая функция представляет собой общие транспортные расходы на осуществление всех перевозок в целом. Первая группа ограничений указывает, что запас продукции в любом пункте отправления должен быть равен суммарному объему перевозок продукции из этого пункта. Вторая группа ограничений указывает, что суммарные перевозки продукции в некоторый пункт потребления должны полностью удовлетворить спрос на продукцию в этом пункте. Наглядной формой представления модели транспортной задачи является транспортная матрица (табл. 15.1.).

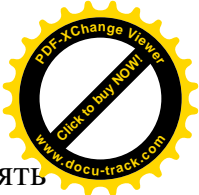
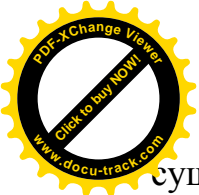
Таблица 15.1 - Общий вид транспортной матрицы

Пункты отправления, A_i	Пункты потребления, B_j				Запасы, ед. продукции
	B_1	B_2	...	B_m	
A_1	c_{11} , [руб./ед. прод.]	c_{12}	...	c_{1m}	a_1
A_2	c_{21}	c_{22}	...	c_{2m}	a_2
...
A_n	c_{n1}	c_{n2}	...	c_{nm}	a_n
Потребность ед. продукции	b_1	b_2	...	b_m	$\sum_{i=1}^n a_i = \sum_{j=1}^m b_j$

Сумма запасов продукции во всех пунктах отправления должна равняться суммарной потребности во всех пунктах потребления, т.е.

$$\sum_{i=1}^n a_i = \sum_{j=1}^m b_j .$$

Если условие выполняется, то транспортная задача называется сбалансированной (закрытой), в противном случае – несбалансированной (открытой). В случае, когда суммарные запасы превышают суммарные потребности, необходим дополнительный фиктивный (реально не



существующий) пункт потребления, который будет формально потреблять существующий излишек запасов, т.е.

$$b_{\phi} = \sum_{i=1}^n a_i - \sum_{j=1}^m b_j.$$

Если суммарные потребности превышают суммарные запасы, то необходим дополнительный фиктивный пункт отправления, формально восполняющий существующий недостаток продукции в пунктах отправления:

$$a_{\phi} = \sum_{j=1}^m b_j - \sum_{i=1}^n a_i.$$

Для фиктивных перевозок вводятся фиктивные тарифы c^{ϕ} , величина которых обычно приравнивается к нулю $c^{\phi} = 0$. Но в некоторых ситуациях величину фиктивного тарифа можно интерпретировать как штраф, которым облагается каждая единица недопоставленной продукции. В этом случае величина c^{ϕ} может быть любым положительным числом.

Задача о назначениях – частный случай транспортной задачи. В задаче о назначениях количество пунктов отправления равно количеству пунктов назначения. Объемы потребности и предложения в каждом из пунктов назначения и отправления равны 1. Примером типичной задачи о назначениях является распределение работников по различным видам работ, минимизирующее суммарное время выполнения работ.

Переменные задачи о назначениях определяются следующим образом

$$x_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{если } i\text{-й рабочий работает на } j\text{-м станке,} \\ 0, & \text{в противном случае.} \end{cases}$$

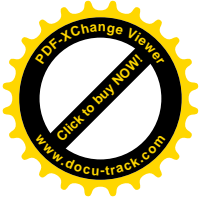
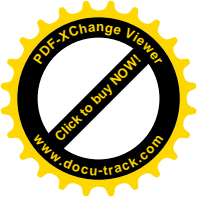
Количество переменных и ограничений в транспортной задаче таково, что для ее решения не обойтись без компьютера и соответствующего программного продукта.

15.4.3. Общая распределительная задача линейного программирования

Это распределительная задача, в которой работы и ресурсы (исполнители) выражаются в различных единицах измерения. Типичным примером такой задачи является организация выпуска разнородной продукции на оборудовании различных типов.

Исходные параметры модели распределительной задачи:

- n – количество исполнителей;
- m – количество видов выполняемых работ;
- a_i – запас рабочего ресурса исполнителя A_i ($i = \overline{1, n}$) [ед.ресурса];



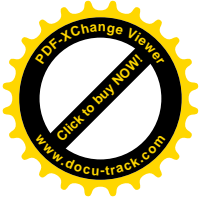
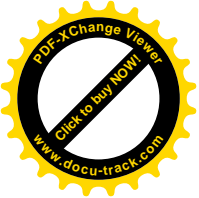
- b_j – план по выполнению работы B_j ($j = \overline{1, m}$) [ед. работ];
 - c_{ij} – стоимость выполнения работы B_j исполнителем A_i [руб./ед. работ];
 - λ_{ij} – интенсивность выполнения работы B_j исполнителем A_i [ед. работ/ед.ресурса].
 - x_{ij} – планируемая загрузка исполнителя A_i при выполнении работ B_j [ед. ресурса];
 - x_{ij}^k – количество работ B_j , которые должен будет произвести исполнитель A_i [ед. работ];
 - $L(X)$ – общие расходы на выполнение всего запланированного объема работ [руб.].
- Этапы построения модели:
- определение переменных;
 - построение распределительной матрицы;
 - задание целевой функции;
 - задание ограничений.

Таблица 15.2 – Общий вид распределительной матрицы

Исполнители, A_i	Работы, B_j				Запас ресурса, ед.ресурса
	B_1	B_2	...	B_m	
A_1	λ_{11} c_{11}	λ_{12} c_{12}	...	λ_{1m} c_{1m}	a_1
A_2	λ_{21} c_{21}	λ_{22} c_{22}	...	λ_{2m} c_{2m}	a_2
...
A_n	λ_{n1} c_{n1}	λ_{n2} c_{n2}	...	λ_{nm} c_{nm}	a_n
План, ед.работы	b_1	b_2	...	b_m	

Модель распределительной задачи:

$$L(X) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m c_{ij} (\lambda_{ij} x_{ij}) \rightarrow \min ;$$



$$\begin{cases} \sum_{j=1}^m x_{ij} = a_i, \quad i = \overline{1, n}, \\ \sum_{i=1}^n \lambda_{ij} x_{ij} = b_j, \quad j = \overline{1, m}, \\ x_{ij} \geq 0 \quad (i = \overline{1, n}; j = \overline{1, m}), \end{cases}$$

где $(\lambda_{ij} x_{ij})$ – это количество работ j -го вида, выполненных i -м исполнителем.

15.4.4. Целочисленное программирование

Задачи оптимизации, в которых переменные принимают целочисленные значения, относятся к целочисленному программированию. Обозначим некоторые из таких задач.

Задача о выборе оборудования. Задача отличается от задачи линейного программирования только условием целочисленности, поскольку численность оборудования не может выражаться дробным числом.

Задача о ранце (8). Общий вес ранца заранее ограничен. Какие предметы положить в ранец, чтобы общая полезность отобранных предметов была максимальна? Вес каждого предмета известен.

С точки зрения экономики предприятия и организации производства, более актуальна интерпретация задачи о ранце, в которой в качестве “предметов” рассматриваются заказы (или варианты выпуска партий тех или иных товаров), в качестве полезности – прибыль от выполнения того или иного заказа, а в качестве веса – себестоимость заказа.

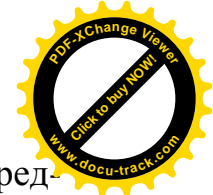
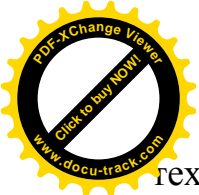
В отличие от предыдущих задач, управляющие параметры принимают значения из множества, содержащего два элемента - 0 и 1 (то есть заказ принят или нет).

К целочисленному программированию относятся задачи размещения (производственных объектов), теории расписаний, календарного и оперативного планирования, назначения персонала и т.д.

В качестве наиболее распространенных методов решения задач целочисленного программирования можно назвать: метод приближения непрерывными задачами и метод направленного перебора.

15.5. Модели сетевого планирования в менеджменте

Сетевой моделью (другие названия: сетевой график, сеть) называется экономико-математическая модель, отражающая комплекс работ (операций) и событий, связанных с реализацией некоторого проекта (научно-исследовательского, производственного и др.), в их логической и



технологической последовательности и связи. Анализ сетевой модели, представленной в графической или табличной (матричной) форме, позволяет, во-первых, более четко выявить взаимосвязи этапов реализации проекта и, во-вторых, определить наиболее оптимальный порядок выполнения этих этапов в целях, например, сокращения сроков выполнения всего комплекса работ (3, 12, 13). Таким образом, методы сетевого моделирования относятся к методам принятия оптимальных решений, что оправдывает рассмотрение этого типа моделей в данной главе.

Математический аппарат сетевых моделей базируется на теории графов. Графом называется совокупность двух конечных множеств: множества точек, которые называются вершинами, и множества пар вершин, которые называются ребрами. Если рассматриваемые пары вершин являются упорядоченными, т. е. на каждом ребре задается направление, то граф называется ориентированным; в противном случае — неориентированным. Последовательность неповторяющихся ребер, ведущая от некоторой вершины к другой, образует путь. Граф называется связным, если для любых двух его вершин существует путь, их соединяющий; в противном случае граф называется несвязным. В экономике чаще всего используются два вида графов: дерево и сеть. Дерево представляет собой связный граф без циклов, имеющий исходную вершину (корень) и крайние вершины; пути от исходной вершины к крайним вершинам называются ветвями. Сеть — это ориентированный конечный связный граф, имеющий начальную вершину (источник) и конечную вершину (сток). Таким образом, сетевая модель представляет собой граф вида «сеть».

В экономических исследованиях сетевые модели возникают при моделировании экономических процессов методами сетевого планирования и управления.

Объектом управления в системах сетевого планирования и управления являются коллективы исполнителей, располагающих определенными ресурсами и выполняющих определенный комплекс операций, который призван обеспечить достижение намеченной цели, например, разработку нового изделия, строительства объекта и т.п.

Основой сетевого планирования управления является сетевая модель, в которой моделируется совокупность взаимосвязанных работ и событий, отображающих процесс достижения определенной цели. Она может быть представлена в виде графика или таблицы. Пример сетевого графика приведен ниже (рис. 15.1.).

Ориентированный граф был бы полезен, например, для иллюстрации организации перевозок в транспортной задаче. В экономике дугам ориентированного или обычного графа часто приписывают числа, например, стоимость проезда или перевозки груза из пункта А (начальная вершина дуги) в пункт Б (конечная вершина дуги).

Рассмотрим некоторые, наиболее типичные задачи принятия решений, связанных с оптимизацией на графах (рис. 15.1).

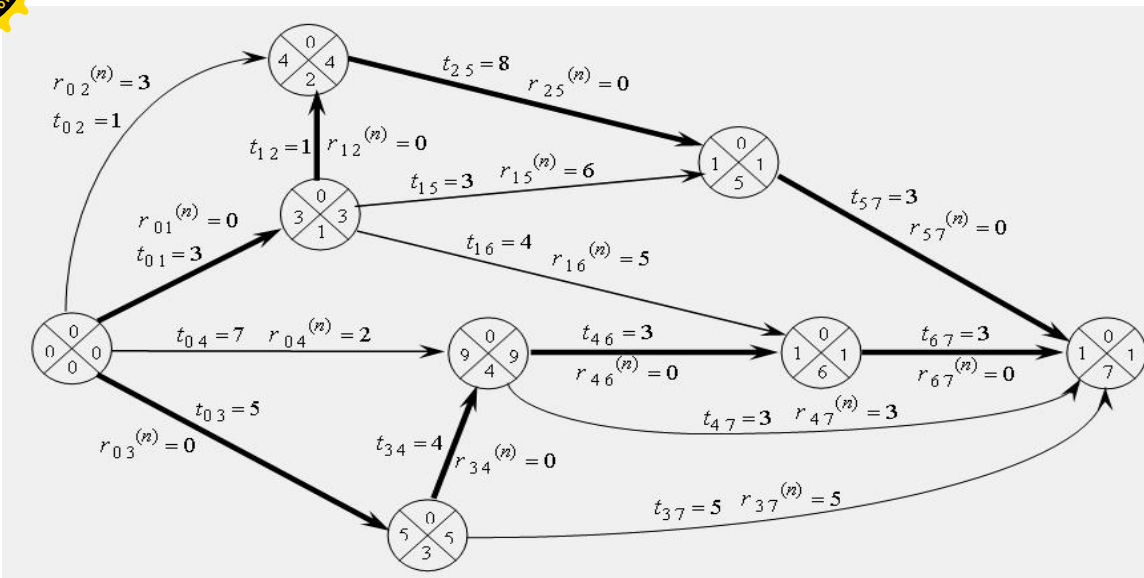


Рис. 15.1. Пример сетевого графика

Задача коммивояжера. Требуется посетить все вершины графа и вернуться в исходную вершину, минимизировав затраты на проезд (или минимизировав время).

Исходные данные - это граф, дугам которого приписаны положительные числа - затраты на проезд или время, необходимое для продвижения из одной вершины в другую. В общем случае граф является ориентированным, и каждые две вершины соединяют две дуги - туда и обратно. Действительно, если пункт А расположен на горе, а пункт Б - в низине, то время на проезд из А в Б, очевидно, меньше времени на обратный проезд из Б в А.

Многие постановки экономического содержания сводятся к задаче коммивояжера. Например:

- составить наиболее выгодный маршрут обхода наладчика в цехе (контролера, охранника, милиционера), отвечающего за должное функционирование заданного множества объектов (каждый из этих объектов моделируется вершиной графа);
- составить наиболее выгодный маршрут доставки деталей рабочим или хлеба с хлебозавода по заданному числу булочных и других торговых точек (парковка у хлебозавода).

Задача о кратчайшем пути. Как кратчайшим путем попасть из одной вершины графа в другую? В терминах производственного менеджмента: как кратчайшим путем (и, следовательно, с наименьшим расходом топлива и времени, наиболее дешево) попасть из пункта А в пункт Б? Для решения этой задачи каждой дуге ориентированного графа должно быть сопоставлено число - время движения по этой дуге от начальной вершины до конечной.

Оптимизационные задачи на графах, возникающие при подготовке управленческих решений в производственном менеджменте, весьма многообразны.



Задача о максимальном потоке. Как (т.е. по каким маршрутам) послать максимально возможное количество грузов из начального пункта в конечный пункт, если пропускная способность путей между пунктами ограничена?

Для решения этой задачи каждой дуге ориентированного графа, соответствующего транспортной системе, должно быть сопоставлено число - пропускная способность этой дуги.

О многообразии оптимизационных задач. В различных проблемах принятия решений возникают самые разнообразные задачи оптимизации. Для их решения применяются те или иные методы, точные или приближенные. Задачи оптимизации часто используются в теоретико-экономических исследованиях. Например, задачи определения оптимального объема выпуска по функции издержек при фиксированной цене или минимизации издержек при заданном объеме выпуска путем выбора оптимального соотношения факторов производства.

Конкретные виды задач оптимизации и методы их решения рассматриваются в соответствующей литературе.

15.6. Регрессионный и корреляционный анализ в принятии управленческих решений

Регрессионный и корреляционный анализ позволяет установить и оценить зависимость изучаемой случайной величины Y от одной или нескольких других величин X , и делать прогнозы значений Y . Параметр Y , значение которого нужно предсказывать, является зависимой переменной. Параметр X , значения которого нам известны заранее и который влияет на значения Y , называется независимой переменной. Например, X – величина затрат компании на рекламу своего товара, Y – объем продаж этого товара и т.д (5, 12, 13).

Корреляционная зависимость Y от X – это функциональная зависимость вида

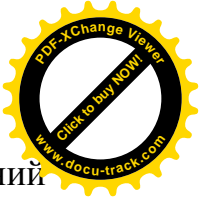
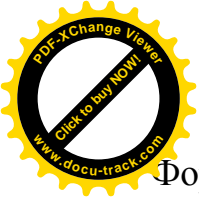
$$\bar{y}_x = f(x),$$

где \bar{y}_x – среднее арифметическое (условное среднее) всех возможных значений параметра Y , которые соответствуют значению $X = x$.

Уравнение называется уравнением регрессии Y на X , функция $f(x)$ – регрессией Y на X , а ее график – линией регрессии Y на X .

Основная задача регрессионного анализа – установление формы корреляционной связи, т.е. вида функции регрессии (линейная, квадратичная, показательная и т.д.).

Метод наименьших квадратов позволяет определить коэффициенты уравнения регрессии таким образом, чтобы точки, построенные по исходным данным (x_i, y_i) , лежали как можно ближе к точкам линии регрессии.



Формально это записывается как минимизация суммы квадратов отклонений (ошибок) функции регрессии и исходных точек

$$S = \sum_{i=1}^n (y_i^p - y_i)^2 \rightarrow \min ,$$

где y_i^p – значение, вычисленное по уравнению регрессии;

$(y_i^p - y_i)$ – отклонение ε (ошибка, остаток); n – количество пар исходных данных.

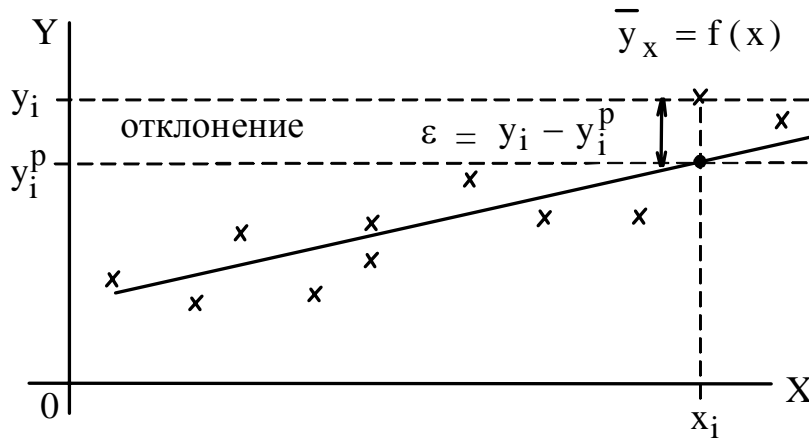


Рис. 15.2. Понятие отклонения ε для случая линейной регрессии

В регрессионном анализе предполагается, что математическое ожидание случайной величины ε равно нулю и ее дисперсия одинакова для всех наблюдаемых значений Y . Отсюда следует, что рассеяние данных возле линии регрессии должно быть одинаково при всех значениях параметра X . В случае, показанном на рисунке, приведенном ниже, данные распределяются вдоль линии регрессии неравномерно, поэтому метод наименьших квадратов в этом случае неприменим.

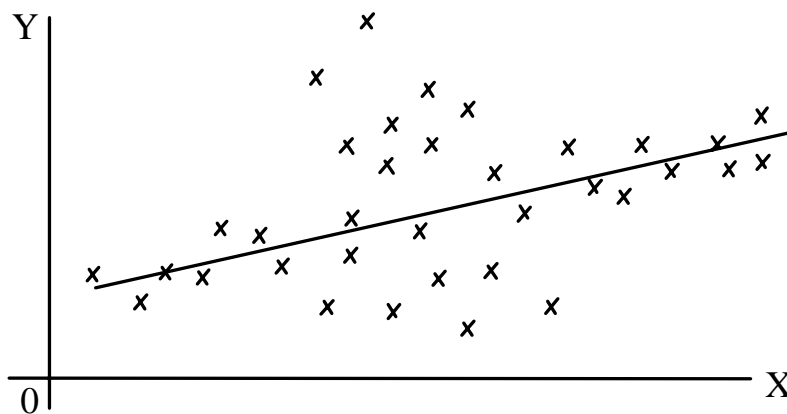
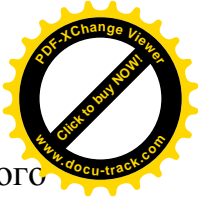
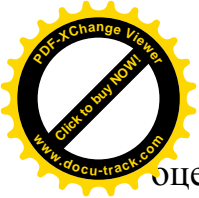


Рис. 15.3. Неравномерное распределение исходных точек вдоль линии регрессии

Основная задача корреляционного анализа – оценка тесноты (силы) корреляционной связи. Теснота корреляционной зависимости Y от X



оценивается по величине рассеяния значений параметра Y вокруг условного среднего \bar{y}_x . Большое рассеяние говорит о слабой зависимости Y от X , либо об ее отсутствии и, наоборот, малое рассеяние указывает на наличие достаточно сильной зависимости.

Коэффициент детерминации (по другому – детерминированности) r^2 показывает, на сколько процентов ($r^2 \cdot 100\%$) найденная функция регрессии описывает связь между исходными значениями параметров X и Y

$$r^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i^p - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2},$$

где $(y_i^p - \bar{y})^2$ – объясненная вариация;

$(y_i - \bar{y})^2$ – общая вариация.

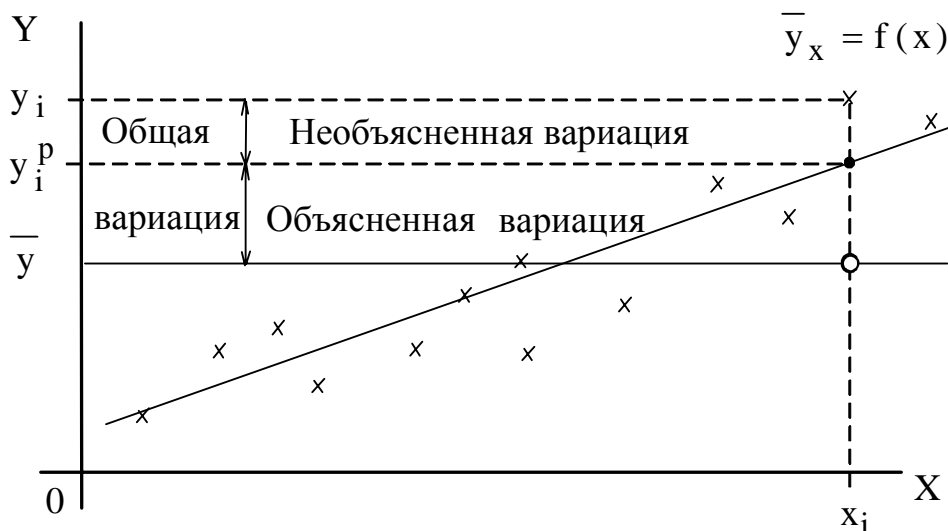
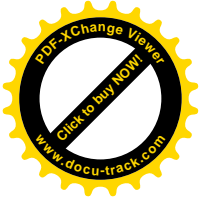
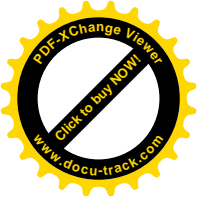


Рис. 15.4. Графическая интерпретация коэффициента детерминации для случая линейной регрессии

Соответственно, величина $(1 - r^2) \cdot 100\%$ показывает, сколько процентов вариации параметра Y обусловлены факторами, не включенными в регрессионную модель. При высоком ($r^2 \geq 75\%$) значении коэффициента детерминации можно делать прогноз $y^* = f(x^*)$ для конкретного значения x^* .

Линейная регрессия. Коэффициенты **линейной** регрессии $y = a_0 + a_1x$ вычисляются по следующим формулам (все суммы берутся по n парам исходных данных)



$$a_1 = \frac{n(\sum y_i x_i) - \sum y_i \sum x_i}{n(\sum x_i^2) - (\sum x_i)^2};$$

$$a_0 = \frac{1}{n}(\sum y_i - a_1 \sum x_i).$$

Рассмотрим наиболее простые случаи нелинейной регрессии: гиперболу, экспоненту и параболу. При нахождении коэффициентов гиперболы и экспоненты используют прием приведения нелинейной регрессионной зависимости к линейному виду. Это позволяет использовать для вычисления коэффициентов функций регрессии формулы линейной зависимости.

Гипербола. При нахождении гиперболы $y = a_0 + \frac{a_1}{x}$ вводят новую переменную $z = \frac{1}{x}$, тогда уравнение гиперболы принимает линейный вид $y = a_0 + a_1 z$. После этого используют формулы для нахождения линейной функции, но вместо значений x_i используются значения $z_i = \frac{1}{x_i}$

$$a_1 = \frac{n(\sum y_i z_i) - \sum y_i \sum z_i}{n(\sum z_i^2) - (\sum z_i)^2}; \quad a_0 = \frac{1}{n}(\sum y_i - a_1 \sum z_i).$$

Экспонента. Для приведения к линейному виду экспоненты $y = a_0 e^{a_1 x}$ проводят логарифмирование:

$$\ln y = \ln(a_0 e^{a_1 x});$$

$$\ln y = \ln a_0 + \ln(e^{a_1 x});$$

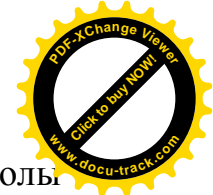
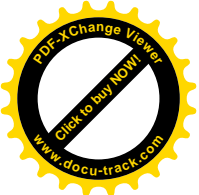
$$\ln y = \ln a_0 + a_1 x.$$

Введя переменные $b_0 = \ln a_0$ и $b_1 = a_1$, тогда $\ln y = b_0 + b_1 x$, откуда следует, что можно применять формулы линейной зависимости, в которых вместо значений y_i надо использовать $\ln y_i$

$$b_1 = \frac{n(\sum [\ln y_i] x_i) - \sum \ln y_i \sum x_i}{n(\sum x_i^2) - (\sum x_i)^2}; \quad b_0 = \frac{1}{n}(\sum \ln y_i - b_1 \sum x_i).$$

При этом получаем численные значения коэффициентов b_0 и b_1 , от которых надо перейти к a_0 и a_1 , используемых в модели экспоненты. Исходя из введенных обозначений и определения логарифма, получаем

$$a_0 = e^{b_0}, \quad a_1 = b_1.$$



Парабола. Для нахождения коэффициентов параболы $y = a_0 + a_1x + a_2x^2$ необходимо решить линейную систему из трех уравнений

$$\begin{cases} n \cdot a_0 + (\sum x_i) a_1 + (\sum x_i^2) a_2 = \sum y_i, \\ (\sum x_i) a_0 + (\sum x_i^2) a_1 + (\sum x_i^3) a_2 = \sum (y_i x_i), \\ (\sum x_i^2) a_0 + (\sum x_i^3) a_1 + (\sum x_i^4) a_2 = \sum (y_i x_i^2). \end{cases}$$

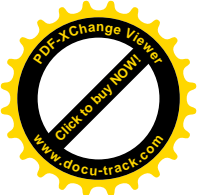
При вычислении коэффициента детерминации экспоненты все значения параметра Y (исходные, регрессионные, среднее) необходимо заменить на их логарифмы, например, y_i^p – на $\ln(y_i^p)$ и т.д.

Для менеджера крайне важно владеть методами моделирования в принятии управленческих решений. Это положительно влияет на качество разрабатываемых решений, усиливает их обоснованность, дает возможность избегать ошибочных суждений и выводов.

Владение методами моделирования, экономико-математического анализа баз данных, решение оптимизационных задач позволяет получить полезные и качественные инструменты в принятии решений. Вместе с тем, следует понимать, что это является вспомогательными средствами в работе менеджера, поскольку глубокий и всесторонний анализ данных не компенсирует неправильно поставленную цель, неадекватный анализ управленческих ситуаций, некачественный анализ внутренней и внешней среды или ошибочно сформулированную проблему. Но в XXI веке без знаний возможностей моделирования и их использования в обосновании и принятии решений быть эффективным менеджером трудно.

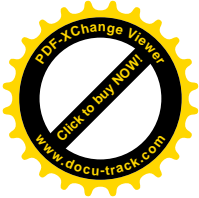
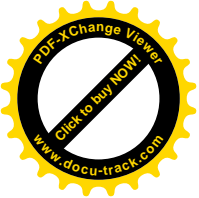
Вопросы для обсуждения и контроля знаний

1. Дайте классификацию основных видов моделирования.
2. Оцените основные математические модели при принятии решений.
3. Как использовать математическое моделирование в процессе управления?
4. Охарактеризуйте основные этапы моделирования.
5. Какие Вам известны методы оптимизации?
6. Охарактеризуйте сущность основной задачи линейного программирования.
7. Дайте характеристику транспортной задачи, распределительной задачи, целочисленного программирования.
8. Как используется сетевое планирование и управления?
9. Как используется корреляционный и регрессионный анализ в обосновании и принятии управленческих решений?



Литература

1. Белов, В.В. Теория графов / В. В. Белов, Е. М. Воробьев, В. Е. Шаталов. - Москва : Высшая школа, 1976. - 392 с.
2. Болтянский, В. Г. Математические методы оптимального управления / В. Г. Болтянский. – Москва : Наука, 1969. – 219 с.
3. Бронштейн, И. Н. Справочник по математике для инженеров и учащихся втузов / И. Н. Бронштейн, К. А. Семендяев . – Москва : Наука, 1986. – 544с.
4. Лычкина, Н. Н. Имитационное моделирование экономических процессов : учеб. пособие для слушателей программы eMBA. / Н. Н. Лычкина. - Академия АйТи, 2005. - 164 с.
5. Мур, Дж. Экономическое моделирование в Microsoft Excel / Дж. Мур, Л. Уэдерфорд. - 6-е изд. / пер. с англ. – Москва : Издательский дом “Вильямс”, 2004. – 1024 с.
6. Нейлор, Т. Машинные имитационные эксперименты с моделями экономических систем / Т. Нейлор. - Москва : Мир, 1975. - 500 с.
7. Неуймин, Я. Г. Модели в науке и технике. История, теория, практика / Я. Г. Неуймин. – Ленинград : Наука, 1984. - 190 с.
8. Орлов, А. И. Менеджмент : учебник. / А. И. Орлов. - Москва : Издательство «Изумруд», 2003. - 298 с.
9. Орлов, А. И. Эконометрика / А. И. Орлова. – Москва : Экзамен, 2003. – 576 с.
10. Поляк, Б. Т. Введение в оптимизацию / Б. Т. Поляк. – Москва : Наука, 1983. – 384с.
11. Шуп, Т. Решение инженерных задач на ЭВМ / Т. Шуп . – Москва : Мир, 1982. – 238с.
12. Экономико – математические методы и модели. Компьютерные технологии решения : учебн. пособие / И. Л. Акулич [и др.]. – Минск : БГЭУ, 2003. – 348с.
13. Экономико – математические методы и модели : учебн. пособие / Н. И. Холод [и др.] ; под общ. ред. А.В. Кузнецова. – Минск : БГЭУ, 1999. – 413с.



ГЛАВА 16 КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

16.1 Понятие и виды коммуникаций

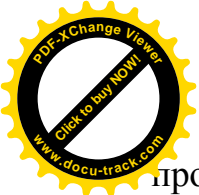
Под коммуникацией (от лат. *communico* – делаю общим, связываю, общаюсь) понимают общение, передачу информации. В организационном аспекте коммуникации рассматриваются как процесс (как общение людей – обмен идеями, мыслями, информацией) и как объект (совокупность технических средств, обеспечивающих процессы передачи информации). Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Принято считать, что если организации эффективны в области коммуникаций, то они эффективны и в других областях деятельности. Коммуникации играют в менеджменте огромную роль, являясь важнейшим средством достижения целей организации. Согласно исследованиям, руководитель от 50 до 90% своего времени тратит на коммуникации (9, стр. 165).

Коммуникации – это процесс общения, передачи информации и средства передачи информации между людьми, группами, организациями в виде устных, письменных сообщений, языка жестов, визуальных теле- и видео- средств и пр.

В зависимости от объектов коммуникационной деятельности и решаемых ими при этом задач различают следующие виды коммуникаций:

- коммуникации организации с внешней средой;
- внутриорганизационные коммуникации.

Коммуникации организации с внешней средой предполагают обмен информацией с поставщиками, потребителями, другими субъектами рынка – организациями, составляющими инфраструктуру менеджмента (консалтинговые фирмы, организации потребителей, учреждения образования, средства массовой информации и пр.), местными органами власти, широкой общественностью. Основными задачами внешних коммуникаций является организация прочных связей с партнерами, формирование позитивного имиджа организации в глазах потребителей, поставщиков, органов власти. В коммуникациях с составляющими своего внешнего окружения организации используют разнообразные средства. Например, в обращении к потребителям используют рекламу и другие средства продвижения товаров на рынок, в сфере общения с широкой общественностью большое значение приобретают PR-технологии, для открытых акционерных обществ обязанностью является ежегодная публикация отчетов о результатах своей деятельности и т.д. Внутриорганизационные коммуникации предполагают обмен информацией внутри организации, который может происходить по горизонтали (в рамках координационных взаимоотношений) и по вертикали (так реализуются субординационные взаимоотношения). Горизонтальные коммуникации



происходят между подразделениями и работниками одного уровня иерархии – например, обмен информацией между планово-экономическим отделом и отделом труда и заработной платы или совместная разработка проекта рекламной кампании сотрудниками отдела маркетинговых исследований и сбыта. Организация состоит из множества подразделений. Поэтому возникает необходимость координировать их задачи и действия (например, составление расписания занятий в вузе, где необходимо скоординировать движение потоков студентов и труд преподавателей многих кафедр в пространстве и во времени, соотносясь с учебными планами). Поскольку организация – это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию к общей цели.

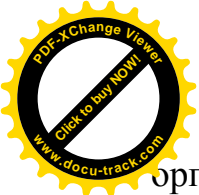
Вертикальные внутриорганизационные коммуникации предполагают прохождение информации с одного уровня иерархии на другой, по скалярной цепи. Они могут осуществляться в двух направлениях – сверху вниз и снизу вверх. Коммуникация сверху вниз происходит в случае доведения принятого решения до исполнителей, ознакомления их с планами организации, делегирования полномочий и распределения ответственности. Коммуникация снизу вверх происходит в случае отчета работников о выполнении задания, подачи рационализаторских предложений, информировании вышестоящего руководства о возникающих проблемах и т.д.

По количеству объектов коммуникационного процесса можно выделить:

- коммуникации «руководитель – подчиненный». Коммуникационный процесс для руководителя – это средство доведения до сотрудников целей и задач организации; средство получения информации о выполнении принятых им решений, трудностях и проблемах; средство общения с сотрудниками, их мотивации и пр.;

- коммуникации «руководитель – рабочая группа». В процессе выполнения задач организации возникает необходимость организовать работу групп (отделов, бюро и пр.), в рамках которых осуществляются коммуникации между руководителем и рабочей группой. Этот вид коммуникаций позволяет руководству и подчиненным оперативно участвовать в решении стратегических и текущих задач организации, совместно обсуждать проблемы и принимать решения. Это способствует возникновению партнерских взаимоотношений между руководителем и его подчиненными, росту доверия, стимулирует инициативу.

В менеджменте выделяют также формальные и неформальные коммуникации. К формальным коммуникациям принято относить обмен информацией, связанный с осуществлением работниками своих должностных обязанностей – например, доклад, распоряжение, сообщение, предоставление отчетных данных, передача табелей, сменно-суточных заданий и пр. К неформальным коммуникациям относится общение, возникающее между работниками спонтанно – например, личная оценка каких-либо событий в



организации, личное общение и кулуарные беседы. Неформальные коммуникации являются каналами распространения неофициальной информации. Часто менеджеры сознательно их используют, поскольку они позволяют быстро распространить необходимую (но неофициальную) информацию и тем самым подготовить коллектив к какому-либо событию – например, предстоящие сокращения, новые меры наказания за нарушение дисциплины, грядущие изменения в организации.

16.2. Элементы коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между людьми и подразделениями в организации. Его основной целью является обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена (то есть сообщений). Чтобы лучше понимать этот процесс, необходимо знать его составляющие (элементы) и этапы его организации.

В коммуникационном процессе можно выделить пять элементов: отправитель, сообщение (информация), канал передачи сообщения, получатель и информационные фильтры.

Отправителем является лицо или подразделение организации, генерирующее идею или собирающее информацию и ее передающее.

Сообщение – это собственно информация, объект коммуникационного процесса. Вступая в коммуникационный процесс, необходимо точно знать, какую информацию следует передавать или в какого рода информации существует потребность и как ее получить. Информацию определяют как сообщение о чем-либо или сведения, являющиеся объектом хранения, переработки и передачи, как совокупность данных об управляемой системе и ее внешнем окружении. Менеджеру необходимо уметь оценить качество информации. Информация может быть: достоверной или недостоверной; полной (то есть достаточной по объему) или неполной; устаревшей или своевременной; случайной или разыскиваемой; структурированной или неструктурированной (то есть не имеющей аналитических выводов или оснований для конкретных выводов); платной или бесплатной.

Источниками получения информации могут служить:

1. Печатные издания и средства массовой информации.
2. Справочные издания.
3. Официальные публикации государственных, правительственных, местных органов управления.
4. Открытые результаты научных исследований, социологических опросов.
5. Данные министерства статистики и анализа, отраслевых министерств и концернов.
6. Выставки, совещания, конференции.



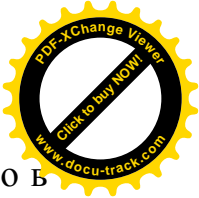
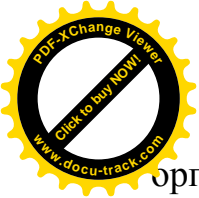
7. Формы статистической отчетности предприятий и первичной документации предприятия.
8. Неформальное общение (друзья, родственники, коллеги).
9. Экспертные обследования, управленческое консультирование.
10. Опрос покупателей.
11. Товары, цены, действия конкурентов, др.

Канал передачи сообщения – это средство, с помощью которого отправитель передает информацию получателю. Информация может быть передана с помощью вербальных и невербальных средств. Вербальные, т.е. языковые, речевые средства передачи информации, являются основными. Умение кратко, четко и понятно изложить основные мысли – важнейшее профессиональное качество менеджера. Вербальные средства могут быть письменными и устными, иметь форму публичного выступления (доклад, речь на презентации, устный отчет) или текстового материала (например, пресс-релиз, рекламный текст, аналитический материал, репортаж и пр.).

В качестве невербальных (неязыковых) средств используют жесты, интонацию, модуляцию голоса, движение глаз, взгляд, выражение лица, внешний облик передающего информацию. Согласно исследованиям, 55% сообщений воспринимаются через выражение лица, позы и жесты, 38% - через интонацию и модуляцию голоса и только 7% - по тем словам, которые мы произносим (9, стр. 179). Поэтому в современном менеджменте большое внимание уделяют стилю одежды сотрудников и руководителей, умению контролировать свои жесты и выражение лица и другим невербальным атрибутам делового общения.

Получатель информации – это лицо или подразделение в организации, которому предназначается сообщение, которое его принимает и интерпретирует для своих дальнейших действий.

Информационные фильтры – это существующие преграды в коммуникационном процессе, которые позволяют пройти только части сообщения или существенно исказить его смысл. Фильтры могут иметь организационную природу, внутриличностную и межличностную. К организационным фильтрам относят неотлаженные формы взаимодействия между подразделениями в организации, связанные с нечетким установлением форм, сроков, ответственных за передачу информации из одного отдела в другой; нарушением скалярной цепи и принципа единоначалия; слишком длинной скалярной цепью, в результате чего возникает очень много уровней иерархии и передаваемая информация на каждом из них деформируется или частично теряется. Внутриличностные информационные фильтры связаны с личным накопленным опытом, системой ценностей и восприятием отдельного работника – когда получаемое сообщение он интерпретирует через призму личных побед или неудач (например, усматривает обиду в любой, даже незначительной критике). Межличностные фильтры возникают при сознательном искажении информации, связанной с конфликтами в



организации. Даже один фильтр может ослабить или исказить сообщение, но в большинстве случаев они действуют одновременно. Знание о том, что они существуют, - половина успеха в эффективных коммуникациях.

16.3. Организация коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс включает последовательное прохождение взаимосвязанных этапов (рис.16.1).

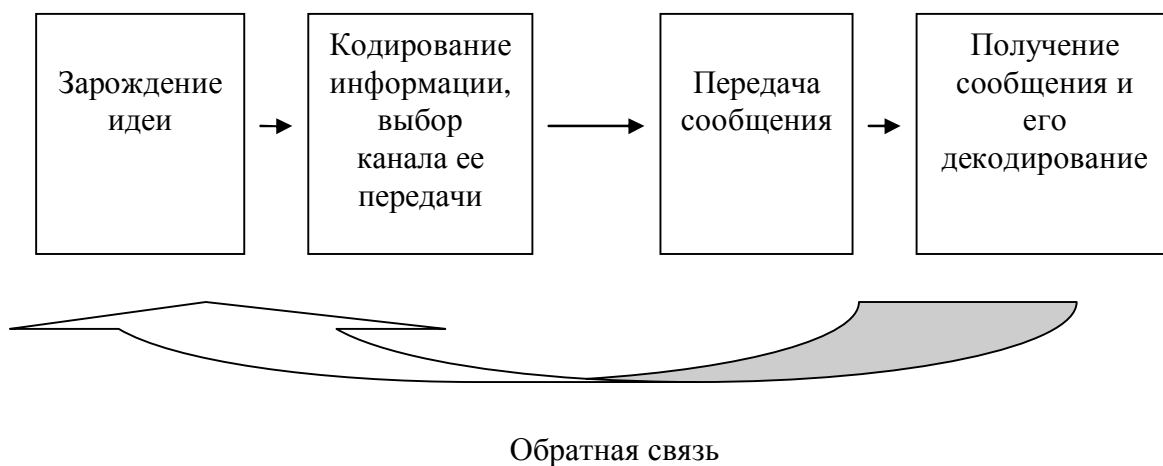
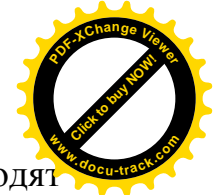
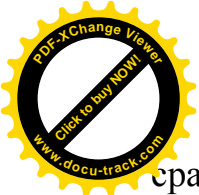


Рис.16.1. Этапы организации коммуникационного процесса

Рассмотрим содержание и задачи каждого этапа.

Первый этап – зарождение идеи – состоит в отборе информации для обмена. На этом этапе отправитель решает, что именно сделать предметом обмена. Лейтмотивом этого этапа является четкое осознание отправителем идеи коммуникации, ее цели и задач, уверенность в ее соответствии конкретной ситуации и необходимости ее передачи в определенном объеме.

Второй этап – кодирование информации и выбор канала для ее передачи – состоит в превращении идеи в сообщение. Ведь идея на момент ее зарождения находится в голове отправителя. Он не может ее телепатировать получателю, поэтому идею следует облечь в такую форму, которая позволила бы ее передать получателю, а также выбрать соответствующий этой форме канал передачи. Кодирование идеи осуществляется с помощью вербальных и невербальных каналов. Важно использовать несколько каналов, комбинировать их – это усилит эффективность коммуникаций. Также важно выбрать способ кодирования и канал передачи, соответствующий передаваемой идее и ситуации. Суть второго этапа станет более понятной, если



сравнить его с процессом упаковки товара – ведь многие товары не находят своего потребителя именно из-за неудовлетворительной упаковки.

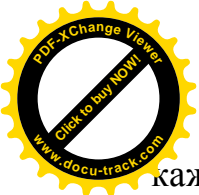
Третий этап – собственно передача информации – это физическая передача сообщения, которую многие люди ошибочно принимают за сам процесс коммуникаций.

Четвертый этап – декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Иными словами, получатель сообщения трансформирует его в свое понимание, расшифровывает его для себя. Здесь большое значение имеют информационные фильтры, ведь люди декодируют сообщение через фильтры собственных традиций, восприятия, понимания. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, то декодирование произойдет правильно, и тогда получатель информации произведет те действия, которые ожидал от него отправитель. Однако может возникнуть ситуация, когда получатель придает несколько иной смысл сообщению, чем тот, который в него вкладывал отправитель. Это снижает эффективность коммуникаций, происходит коммуникационный сбой. Например, студенты экономического факультета Университета Аляски собрали коллекцию наиболее парадоксальных ошибок, сделанных американскими компаниями из-за неточностей в переводах слов и придания им другого смысла в разных странах (8, стр. 24). Так, компания Colgate-Palmolive вывела на французский рынок свою новую зубную пасту Cue, но именно такое название имел французский порно-журнал. Компания Coca-Cola долгое время не могла подобрать свое название для продажи в Китае, поскольку китайцы произносили название этого напитка как «кеку-кола», что переводилось как «кусай воскового головастика». Компания перебрала 40 тыс. вариантов написания своей торговой марки, прежде чем выбрала название «Коку-Коле», что означает «счастье во рту». Авиакомпания American Airlines установила в своих самолетах кожаные кресла и сообщила об этом мексиканским потребителям, причем на английском языке слоган звучал как «Fly in Leather!» («Летай в коже!»). Но в буквальном переводе это выражение обрело смысл «Летай голым!».

Поэтому при организации коммуникационного процесса необходимо обратить внимание на обратную связь, суть которой состоит в том, что информация (в вербальном и невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. Обратная связь необходима для того, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято получателем.

16.4. Формы организационных коммуникаций

Формы организационных коммуникаций разнообразны. В литературе не сложилось единого подхода к их классификации. Управленческая практика с



каждым днем вводит все новые формы коммуникаций. Основными из них являются (1):

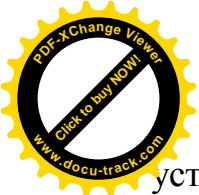
- деловой разговор;
- деловая беседа;
- деловые переговоры;
- совещание;
- семинар;
- конференции, симпозиумы;
- презентации;
- PR-технологии (технологии связей с общественностью).

Рассмотрим их подробнее.

Деловой разговор – это речевой контакт. Он может осуществляться при непосредственном общении, а также с помощью технических средств: телефона, радио, видеотехники, компьютеров. Деловой разговор предполагает обмен его участниками информацией по поводу конкретной управленческой ситуации. В таком разговоре имеет место обращение или запрос одной из сторон контакта, содержащий просьбу о предоставлении информации, а также ответ запрашиваемой стороны, содержащий необходимые сведения либо утверждение об их отсутствии. Целью делового разговора обычно является достижение определенной договоренности по рассматриваемым вопросам, принятие соответствующих решений, проведение согласованных действий.

Деловая беседа предполагает более продолжительный по сравнению с деловым разговором контакт участников для обсуждения заранее запланированных проблем. Беседа, как правило, предполагает непосредственный контакт участников. Беседа может проходить в форме монолога (один говорит, остальные слушают), в форме диалога (двое говорят по очереди), а также в форме многостороннего делового общения. Беседа имеет целью проанализировать возникшую проблему или ситуацию, прозондировать настроение подчиненных, партнеров или потребителей, выработать предложения для взаимоприемлемых решений. Беседа требует тщательной подготовки, включающей определенные мероприятия, состава участников, регламента, постановки вопросов, а также уточнения требуемого результата.

Деловое совещание в отличие от беседы обычно носит официальный характер. Совещание может проводиться как при непосредственном контакте, так и при его отсутствии (диспетчерское совещание, электронная конференция и т.п.). Основной целью совещания является коллективная подготовка управленческих решений по всему кругу управленческих задач: планированию, организации работы, изменению структуры организации, методам стимулирования, результатам контроля и учета, устранению недостатков. Совещание может быть также нацелено на решение экономических, финансовых, маркетинговых проблем. Оно тщательно готовится. При этом



устанавливается время его проведения, регламент, состав участников, повестка дня. Обычно готовится проект решения совещания.

Деловые переговоры – это особая, специфическая форма совещания, отличающаяся следующими признаками:

- переговоры ведутся двумя или более сторонами, каждая из которых имеет свои интересы;
- целью переговоров является приемлемое для сторон согласование интересов;
- результат переговоров документально фиксируется в договоре сторон (контракте).

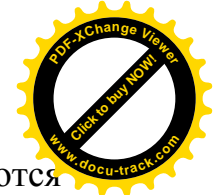
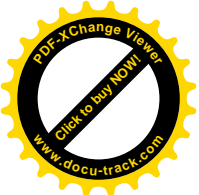
Симпозиум (конференция) – это совещание по какому-либо значимому вопросу (обычно научного характера). Целью является свободное, творческое обсуждение важной для науки и практики проблемы, сближение позиций участников или, наоборот, выявление противоречий в их подходах. Участники симпозиума (конференции) разделяются на выступающих и слушателей, причем слушатели могут принимать участие в обсуждении проблемы, в творческой дискуссии.

Семинар, подобно симпозиуму, также представляет собой совещание по значимой научной или прикладной проблеме. Однако, в отличие от симпозиума, главная цель семинара – учебная. Участники семинара под руководством преподавателя ведут обсуждение заранее подготовленных ими тематических сообщений. Семинарские занятия сегодня широко применяются для изучения менеджмента в высших учебных заведениях.

Паблик рилейшнз – это деятельность фирмы по установлению связей с общественностью, с необходимой социальной средой с целью сформировать общественное мнение, направить мысли, чувства и поведение определенных групп людей на решение задач фирмы.

Частными целями (задачами) паблик рилейшнз являются:

- формирование имиджа фирмы;
- обеспечение связи фирмы со средствами массовой информации;
- работа с населением;
- работа с общественными организациями;
- работа с органами власти;
- работа с партнерами и конкурентами;
- информирование общественности;
- мониторинг общественного мнения;
- представительская деятельность;
- профилактика конфликтов;
- формирование круга «друзей фирмы»;
- преодоление кризиса фирмы;
- спонсорство.



Основными объектами приложения сил публичных отношений являются социально-политическая, социально-экономическая и социально-психологическая среда: население, потребители, рыночная среда, общественные организации, государственные и местные органы управления, средства массовой информации, персонал и «друзья фирмы».

В процессе работы публичных отношений, в первую очередь со средствами массовой информации, а также с другими объектами, используются следующие методы:

1. Подготовка и представление средствам массовой информации материалов о деятельности фирмы.
2. Ответы на запросы прессы.
3. Распространение информации о деятельности фирмы, сбор и анализ публикаций о деятельности фирмы, мониторинг (отслеживание) материалов о деятельности фирмы, создание банка публикаций о деятельности фирмы.
4. Обеспечение менеджеров и персонала фирмы информацией об опубликованных материалах по деятельности фирмы.
5. Организация «писем в редакцию», посвященных насущным задачам фирмы.
6. Организация проведения пресс-конференций и брифингов.
7. Организация посещения представителями средств массовой информации мероприятий, проводимых фирмой.
8. Подготовка и организация проведения интервью должностными лицами фирмы.

В работе публичных отношений сегодня широко используются теле- и кинофильмы, видеоматериалы, рекламные ролики и фотографии.

Формирование публичности и имидж фирмы – это центральная, сквозная задача публичных отношений.

Публичность – это известность фирмы, ее положительный, главным образом, внешний облик. Это то, как предстает фирма перед внешним миром. Цели публичности достигаются преимущественно средствами массовой информации.

Имидж фирмы – это ее лицо в представлении определенных групп людей, интересующих фирму. Имидж достигается проведением ряда целевых мероприятий.

Публичность и имидж фирмы неразрывно связаны между собой и обеспечиваются в ходе одних и тех же действий. Эти действия можно условно разбить на две большие группы мероприятий, имеющих самостоятельный смысл: мероприятия по формированию организационной культуры и стиля фирмы; специальные (целевые) мероприятия.

Мероприятия по формированию организационной культуры и стиля фирмы включают создание внешнего облика сотрудников, системного дизайна, фирменного стиля, правил поведения и общения.



Системный дизайн фирмы предполагает комплексную разработку архитектурного и оформительского дизайна объектов фирмы, их помещений, рабочих мест, мебели, оргтехники.

Фирменный стиль складывается из стиля управления фирмой и ее подразделениями, стиля деловых контактов сотрудников внутри фирмы и с представителями внешнего мира (клиентами, партнерами, конкурентами, представителями общественности и органов власти) и соответствующего стиля поведения. Фирменный стиль проявляется и находит свое наиболее полное выражение в личной и корпоративной культуре руководителей и персонала фирмы.

В качестве специальных (целевых) мероприятий публич рилейшнз используются: презентации, церемонии и акции, конференции, встречи, дни открытых дверей, посещения, «круглые столы», выставки и ярмарки, юбилеи, приемы и другие подобные мероприятия.

Презентацией называют представление фирмы, лица или продукции определенной аудитории.

Презентация может производиться как самостоятельное мероприятие, а также в сочетании с приемом. Презентация обычно проводится по случаю открытия или создания новой фирмы, ее филиалов и представительств; с целью подведения итогов года или обнародования планов на будущее; для представления нового руководителя либо партнера; при открытии отделений фирмы в новой стране или регионе и т.д.

16.5. Проблемы эффективной организации коммуникационного процесса

Под эффективной организацией коммуникационного процесса понимается преодоление преград, которые могут возникнуть на различных этапах коммуникаций.

Рассмотрим возможные преграды в организационных и межличностных коммуникациях.

Основными преградами в организационных коммуникациях могут быть:

- 1) искажение сообщений – то есть сознательная или нечаянная модификация смысла сообщения. Такое явление может возникнуть непреднамеренно, когда передающий информацию работник не вник в ее смысл и передает ее машинально, но может быть и преднамеренным – например, в случае, если сотрудник не согласен с сообщением и модифицирует его в собственных интересах, придавая ему другие акценты и нюансы;
- 2) фильтрация сообщений – это явление отсекающей части сообщения при прохождении ее по уровням иерархии. Согласно управленческой литературе (9, стр. 185), 63% содержания информации, отправляемой



советом директоров, доходит до вице-президентов, 40% - до начальников цехов и 20% - до рабочих;

- 3) информационные перегрузки – означают обилие информации, которую очень сложно систематизировать и выделить главную, имеющую отношение к решаемой проблеме. Информационные перегрузки могут привести к накоплению информации на определенном участке, что препятствует ее своевременному и оперативному прохождению в организации;
- 4) нарушение скалярной цепи в организации – означает искажение информационных каналов, поскольку по скалярной цепи информация циркулирует вниз и вверх по уровням иерархии в организации. Если скалярная цепь нарушена (например, нарушен принцип единоначалия), то информация не проходит своевременно и адресно в организации;
- 5) несогласованность положений о подразделениях и должностных инструкций в организационной структуре управления, что приводит к разбалансированности действий подразделений и должностей, которые должны работать скоординированно (или вместе решать комплексные задачи). Несогласованность в их действиях порождает дублирование полномочий, распыление ответственности, запаздывание передачи информации друг другу или сбор однотипной информации, но по несогласованному кругу показателей, что делает невозможным их сопоставление и оценку.

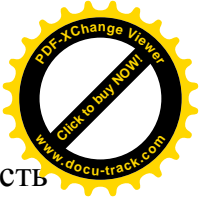
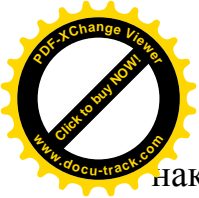
Преодолеть преграды в организационных коммуникациях возможно за счет реализации следующих управленческих действий:

- организации системы обратной связи (например, посещение подразделений организации, проведения периодических опросов сотрудников);
- совершенствования структурного построения организации, отлаживания скалярной цепи;
- совершенствования системы сбора, обработки и передачи информации, использования современной информационной технологии (об этом речь пойдет в следующем пункте данной главы).

Для предупреждения искажения информации и неправильного понимания ее смысла руководству организации следует постоянно организовывать встречи с работниками, выпускать информационные бюллетени, обсуждать проблемы в коллективе.

Преграды, возникающие в коммуникационном процессе, могут иметь межличностный характер. Их причинами являются:

- различное восприятие людьми происходящих событий. Люди реагируют не на то, что происходит в действительности, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Поэтому одну и ту же информацию два разных человека воспринимают по-разному. Это зависит от багажа



накопленного опыта, интересов человека (что формирует его избирательность при ознакомлении с информацией), социальных установок;

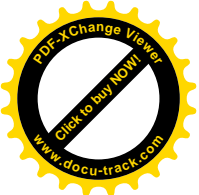
- семантические барьеры – обусловлены разным пониманием одних и тех же слов, различием в интерпретации их значения, погрешностями в переводе, вырыванием слов из общего контекста, спецификой местных наречий. Специалисты отмечают, что «...руководитель часто забывает, что работнику для понимания передаваемых в его адрес слов (инструкций, указаний, распоряжений и т.п.) необходимо знать, с какой целью эти слова используются руководителем. Только тогда получатель сможет интерпретировать слова отправителя в значении говорящего, а не в своем собственном. Ситуация усложняется тем, что каждая организация, связанная с бизнесом, а также каждый отдел в соответствующих структурах вырабатывают собственный жаргон. Тем не менее, организации приходится полагаться на понимание каждым подразделением каждого другого ее же подразделения. Когда какое-либо подразделение забывает или игнорирует факт существования необходимых и профессиональных вариаций значения слов, на путях взаимопонимания быстро возникают «дорожные пробки» (цит. по 9, стр. 178);

- невербальные преграды – это язык жестов. Проблемы в понимании возникают тогда, когда получатель информации ощущает разницу между смыслом слов, которые ему посылает отправитель, и его жестами и другими невербальными знаками (поза, модуляция и тон голоса, пр.). Например, если Вы говорите, что заинтересованы в продолжении деловых взаимоотношений с партнером, но протянутую им визитку тут же кладете себе в карман, не читая ее, то тем самым Вы сигнализируете о том, что он Вам безразличен. Язык жестов особенно важен при проведении деловых переговоров, а знание особенностей жестов в деловой этике различных народов изучается в такой дисциплине, как кросс-культурный менеджмент;

- неумение слушать – также является преградой в эффективных межличностных коммуникациях, поскольку коммуникация не является односторонним процессом. В ней участвуют в равной степени и отправитель сообщения, и получатель. Эффективное слушание – это важное умение, оно является важнейшим качеством преуспевающего менеджера. Эффективное слушание предполагает наличие обратной связи.

Управленческая наука и практика выработала ряд рекомендаций по преодолению преград в межличностных коммуникациях. К основным из них можно отнести следующие:

- умение точно и ясно представлять цели своих обращений перед началом коммуникаций. Наполеон говорил, что «искусство войны – это наука, в которой не удастся ничего, кроме того, что было рассчитано и продумано» (7, стр.514). К коммуникациям это относится не в меньшей мере, чем к военным действиям;



- умение следить за своими жестами, интонацией, выражением лица, мимикой;

- умение устанавливать обратную связь. Д.Карнеги по этому поводу говорил так: «Многие ораторы игнорируют своих слушателей, смотрят поверх их голов или на пол. Они как будто бы говорят сами с собой. Между аудиторией и оратором нет контакта, нет взаимосвязи. Такое поведение убивает беседу, оно также убивает публичное выступление» (7, стр.559). Установить обратную связь со слушателем можно, задавая ему вопросы, выслушивая его ответы, советуясь с ним.

16.6. Информационное обеспечение менеджмента

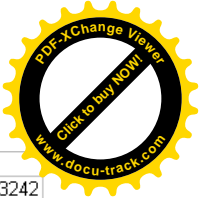
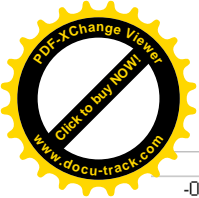
Информационная поддержка управленческих процессов может осуществляться с использованием разнообразных программных средств, основными из которых являются:

- универсальные и специализированные языки программирования;
- стандартные офисные программные продукты;
- системы компьютерной математики;
- системы управления проектами;
- CASE-технологии;
- специализированные статистические пакеты.

Существующие языки программирования позволяют осуществить построение модели любого вида и любой сложности. Однако для этого от менеджера требуются профессиональные знания в области математики (4), моделирования (17), оптимизации (12) и навыки программирования. В случае разработки собственного программного средства целесообразнее возложить исполнение этой задачи на профессионального программиста.

К наиболее известным стандартным офисным программным продуктам, позволяющим моделировать процессы управления можно отнести: Microsoft Office; Star Office; Lotus; Open Office.

Наиболее известной компонентой является Microsoft Excel (6), в состав которой входят функции для построения различного вида моделей. Помимо этого имеется возможность отыскания оптимального решения при заданных ограничениях (14, 15). Использованию MS Excel в данном аспекте посвящено много литературы, поэтому мы приведем только итог решения одной из задач линейной модели (рис. 16.2).



m5	m4	m3	m2	m1	b
-0,027256939	0,000312359	-5,037394385	7,894794375	30,00301348	-6,517573242
0,028225467	0,000270664	11,92983938	8,51219368	25,50027101	18,56222677
0,188986207	5,723893899	#И/Д	#И/Д	#И/Д	#И/Д
1,118518329	24	#И/Д	#И/Д	#И/Д	#И/Д
183,2298639	786,3110727	#И/Д	#И/Д	#И/Д	#И/Д
$y=m1*x1+m2*x2+m3*x3+m4*x4+m5*x5+b$					
Рентабельность= $m1*(\text{Уд. вес рабочих в ППП})+m2*(\text{Уд. вес закуп. изделий})+m3*(\text{Коеф. сменности оборуд.})+m4*(\text{Среднегод. числен. ППП})+m5*(\text{Среднегод. стоимость ОПФ})+b$					
Рентабельность= $30,00*(\text{Уд. вес рабочих в ППП})+7,89*(\text{Уд. вес закуп. изделий})-5,04*(\text{Коеф. сменности оборуд.})+0,0003*(\text{Среднегод. числен. ППП})-0,027*(\text{Среднегод. стоимость ОПФ})-6,52$					

Рис. 16.2. Линейная модель

Рассмотрим пример отыскания оптимального решения (табл.16.1, 16.2, рис.16.3).

Таблица 16.1 - Условие задачи

	A	B	C	D
1	Год	Количество изделий	Цена изделия	Сумма
2	2001	136	15100	=B2*C2
3	2002	150	28300	=B3*C3
4	2003	80	20000	=B4*C4
5	2004	100	54800	=B5*C5
6	Итого	=СУММ(B2:B5)		=СУММ(D2:D5)

Таблица 16.2 – Условия задачи

	A	B	C	D
1	Год	Количество изделий	Цена изделия	Сумма
2	2001	136	15100	2053600
3	2002	150	28300	4245000
4	2003	80	20000	1600000
5	2004	100	54800	5480000
6	Итого	436		13378600

Необходимо отыскать решение задачи, приняв следующие условия:

1. Общая итоговая сумма (D6) ≤ 15000000 .
2. Количество изделий (B2:B5)- целое число.
3. Количество изделий (B2:B5) за каждый год не менее 100.
4. Изменению подлежат: количество изделий (B2:B5) и цена изделия (C2:C5).

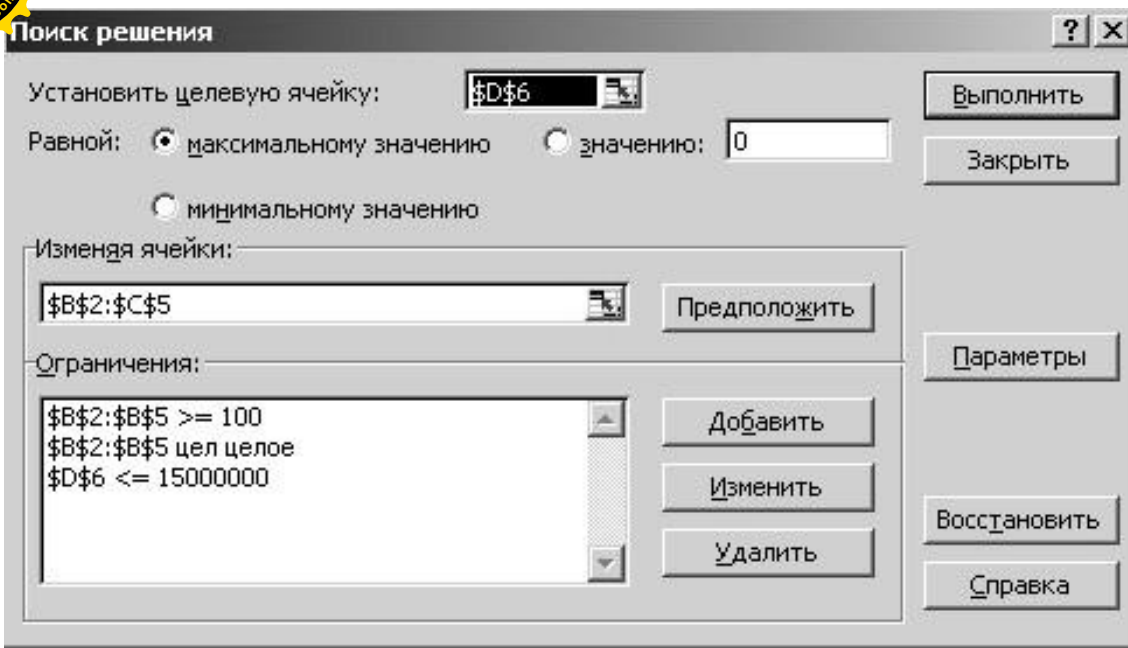
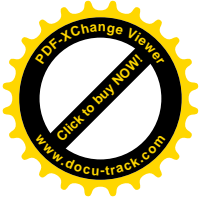
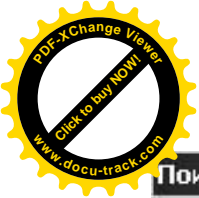


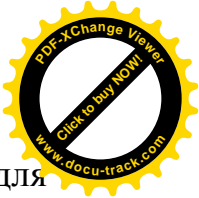
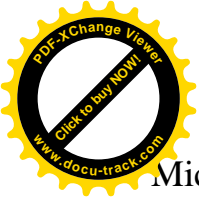
Рис. 16.3 Окончательный вид формулировки задачи

Таблица 16.3 – Итоговый результат задачи

	А	В	С	Д
1	Год	Количество изделий	Цена изделия	Сумма
2	2001	144	15108,34255	2175601,33
3	2002	166	28309,61527	4699396,13
4	2003	113	20006,5448	2260739,56
5	2004	107	54806.19603	5864262,98
6	Итого	530		15000000

Анализ решения показывает, что все без исключения требования задачи оптимизации выполнены.

Первые программные средства для **управления проектами** были разработаны достаточно давно: почти сорок лет назад. В основе данных систем лежали алгоритмы сетевого планирования и расчета временных параметров проекта по методу критического пути. Первые системы позволяли представить проект в виде сети, рассчитать ранние и поздние даты начала и окончания работ проекта и отобразить работы на временной оси в виде диаграммы Ганта (см. главу 2). Позже в системы были добавлены возможности ресурсного и стоимостного планирования, средства контроля за ходом выполнения работ. Использование систем долгое время ограничивалось традиционными областями - крупными строительными, инженерными или оборонными проектами и требовало профессиональных знаний. Однако, за последнее десятилетие ситуация в области использования ПО календарного планирования резко изменилась. Благодаря повышению мощности и снижению стоимости персональных компьютеров, а также, при участии таких корпораций, как



Microsoft и Symantec, буквально заваливших рынок дешевыми системами для управления проектами, программное обеспечение и методики управления, доступные раньше только состоятельным организациям, пришли на рабочие столы и вошли в повседневную практику менеджеров и сотрудников средних и малых компаний.

В настоящее время на рынке представлено значительное количество универсальных программных пакетов для персональных компьютеров, автоматизирующих функции планирования и контроля календарного графика выполнения работ. К наиболее популярным можно отнести следующие:

- Primavera Project Planner (P3) (Primavera);
- Microsoft Project (Microsoft);
- Time Line (Time Line Solutions);
- Open Plan (Welcome Software);
- Artemis Views (Artemis Management Systems);
- CA-Super Project (Computer Associates International Inc.);
- Project Scheduler (Scitor Corp.);
- TurboProject (IMSI);
- Project Workbench (Applied Business Technology);
- Spider Project (Технологии управления Спайдер);
- PlanBee;
- Rillsoft Project.

Покажем, как выглядит пример использования программы Microsoft Office Project 2003 для управления проектами (рис.16.4, 16.5, 16.6).

	Task Name	Duration	Start	Finish
1	c1-c2	3 days	Mon 29.05.06	Wed 31.05.06
2	c1-c4	12 days	Mon 29.05.06	Tue 13.06.06
3	c2-c4	5 days	Thu 01.06.06	Wed 07.06.06
4	c1-c5	7 days	Mon 29.05.06	Tue 06.06.06
5	c5-c6	0 days	Fri 23.06.06	Fri 23.06.06
6	c4-c6	8 days	Wed 14.06.06	Fri 23.06.06
7	c4-c7	10 days	Wed 14.06.06	Tue 27.06.06
8	c6-c7	4 days	Mon 26.06.06	Thu 29.06.06
9	c2-c3	6 days	Thu 01.06.06	Thu 08.06.06
10	c3-c8	5 days	Fri 09.06.06	Thu 15.06.06
11	c7-c8	10 days	Fri 30.06.06	Thu 13.07.06
12	c5-c8	10 days	Wed 07.06.06	Tue 20.06.06

Рис. 16.4. Исходные данные

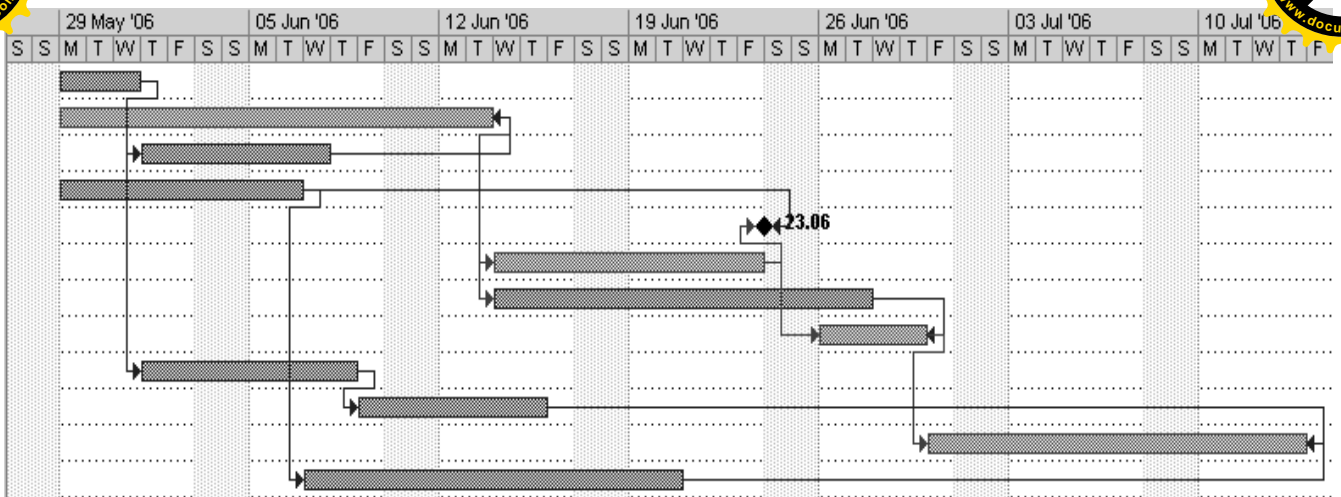


Рис. 16.5 Диаграмма Ганта

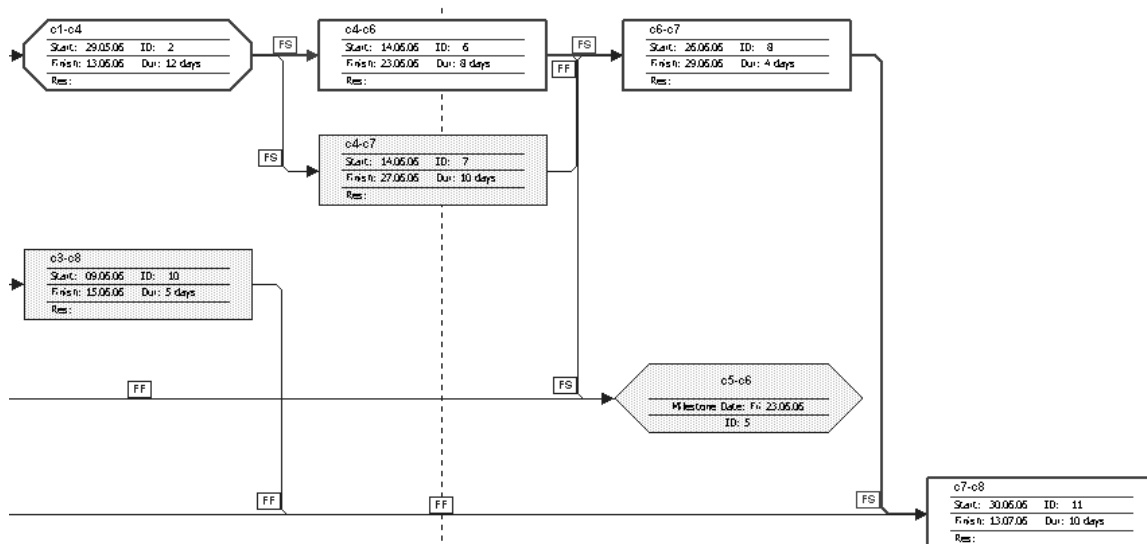


Рис. 16.6 Сетевая диаграмма

CASE-технологии (Computer Aided System/Software Engineering) - К настоящему моменту наиболее интенсивное развитие получили два главных направления применения CASE-средств:

1. Реорганизация (перепроектирование) бизнес-процессов организации.
2. Системный анализ и проектирование, включающий функциональное, информационное и событийное моделирование как вновь создаваемой, так и существующей системы.

Необходимо отметить, что такое разбиение является весьма условным, поскольку при анализе организации и разработке проекта ее автоматизации используются элементы перепроектирования, в то же время необходимым этапом перепроектирования является по крайней мере создание функциональной модели бизнес-процесса.



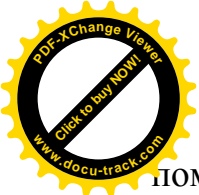
Для моделирования бизнес-процессов обычно используется методология SADT - Structured Analysis and Design Technique (точнее ее подмножество IDEFO), поддерживаемая пакетами BPWin и Design/IDEF (Icam DEFinition). Однако статическая SADT-модель не обеспечивает полного решения задач перепроектирования, необходимо иметь возможность исследования динамических характеристик бизнес-процессов. Одним из решений является использование системы динамического моделирования Design/CPN (Coloured Petri Nets). Фактически Design/IDEF и Design/CPN являются компонентами интегрированной методологии перепроектирования: статические SADT-диаграммы автоматически преобразуются в прообраз динамической модели, которая дорабатывается вручную и затем исполняется в различных режимах с целью получения соответствующих оценок.

Другой возможный подход реализуется пакетом Designer/2000: моделирование бизнес-процессов является первым этапом разработки системы, а соответствующая модель является основой для разработки концептуальных моделей и проектирования системы. Нотация для моделирования бизнес-процессов включает следующие элементы: базовый процесс, шаг процесса, хранилище, поток, событие и организационная единица. Для каждого элемента можно задать разнообразные количественные параметры (временные затраты, ресурсы и т.п.), а затем с помощью специальной процедуры анимации проследить поведение модели в динамике с учетом введенных параметров. Следует отметить, что не существует принципиальных ограничений в использовании в качестве средства построения статических моделей бизнес-процессов и традиционных DFD (Data Flow Diagram) - диаграмм потоков данных. Более того, в настоящий момент за рубежом доступен ряд продуктов динамического моделирования (INCOME Mobile, CPN-AMI и др.), интегрируемых с DFD-моделью, которые позволяют успешно решать задачи перепроектирования.

Для решения задачи *функционального моделирования* на базе структурного анализа традиционно применяются два типа моделей: SADT-диаграммы и диаграммы потоков данных. В случае наличия в моделируемой системе программной/программируемой части (т.е. практически всегда) предпочтение, как правило, отдается DFD по следующим соображениям: DFD с самого начала создавались как средство проектирования программных систем (тогда как SADT - как средство проектирования систем вообще) и имеют более богатый набор элементов, адекватно отражающих их специфику (например, хранилища данных являются прообразами файлов или баз данных).

Охарактеризуем наиболее известные программные проекты фирмы Computer Associates (BPWin, ERWin):

- пакет BPWin основан на методологии IDEFO и предназначен для функционального моделирования и анализа деятельности предприятия. Модель в BPWin представляет собой совокупность SADT-диаграмм, каждая из которых описывает отдельный процесс в виде разбиения его на шаги и подпроцессы. С



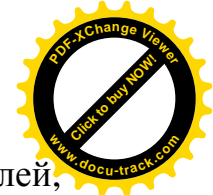
помощью соединяющих дуг описываются объекты, данные и ресурсы, необходимые для выполнения функций. Имеется возможность для любого процесса указать стоимость, время и частоту его выполнения. Эти характеристики в дальнейшем могут быть просуммированы с целью вычисления общей стоимости затрат - таким образом выявляются узкие места технологических цепочек, определяются затратные центры. BPWin может импортировать фрагменты информационной модели из описываемого ниже средства проектирования баз данных ERWin (при этом сущности и атрибуты информационной модели ставятся в соответствие дугам SADT-диаграммы). Генерация отчетов по модели может осуществляться в формате MS Word и MS Excel;

- семейство продуктов ERWin предназначено для моделирования и создания баз данных произвольной сложности на основе диаграмм "сущность-связь". В настоящее время ERWin является наиболее популярным пакетом моделирования данных благодаря поддержке широкого спектра СУБД самых различных классов: SQL-серверов (Oracle, Informix, Sybase SQL Server, MS SQL Server, Progress, DB2, SQLBase, Ingress, Rdb и др.) и "настольных" СУБД типа XBase (Clipper, dBASE, FoxPro, MS Access, Paradox и др.).

Информационная модель представляется в виде диаграмм "сущность-связь", отражающих основные объекты предметной области и связи между ними. Дополнительно определяются атрибуты сущностей, характеристики связей, индексы и бизнес-правила, описывающие ограничения и закономерности предметной области. После создания ER-диаграммы пакет автоматически генерирует SQL-код для создания таблиц, индексов и других объектов базы данных. По заданным бизнес-правилам формируются стандартные триггеры БД для поддержки целостности данных, для сложных бизнес-правил можно создавать собственные триггеры, используя библиотеку шаблонов;

- пакет может осуществлять реинжиниринг существующих БД: по SQL-текстам автоматически генерируются ERD (entity-relationship diagrams) - диаграммы. Таким образом пакет полностью поддерживает технологию FRE (forward and reverse engineering), последовательность этапов которой приведена ниже:

- импорт с сервера существующей БД;
- автоматическая генерация модели БД;
- модификация модели;
- автоматическая генерация новой схемы и построение физической БД на том же самом или любом другом сервере;
- для разработки клиентской части приложения имеются специальные версии пакета, обеспечивающие интеграцию с такими инструментами как SQLWindows, PowerBuilder, Visual Basic, Delphi;
- для коллективной разработки модели БД предназначен продукт ModelMart, позволяющий контролировать версии модели, распределять



права доступа между членами группы, строить библиотеки моделей, осуществлять объединение моделей. Продукт построен в архитектуре "клиент-сервер", репозиторий использует одну из трех СУБД - Oracle, Sybase, MS SQL Server.

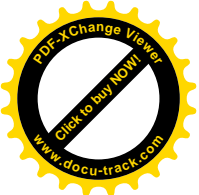
Сравнительная характеристика прикладных статистических пакетов для анализа и моделирования представлена в приложении Б.

Вопросы для обсуждения и контроля знаний

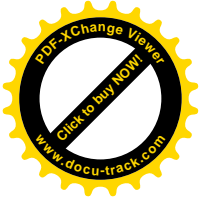
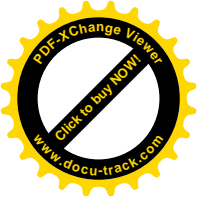
1. Какую роль играют коммуникации в менеджменте?
2. Какие виды коммуникаций Вам известны?
3. Дайте полную характеристику элементов коммуникационного процесса.
4. Какие этапы можно выделить при прохождении коммуникаций? В чем их суть, и какие задачи они призваны решить?
5. Охарактеризуйте основные формы организационных коммуникаций.
6. Что означает эффективность коммуникационного процесса? От чего она зависит? Как сделать коммуникации эффективными?
7. Подготовьте эссе о рекомендациях по преодолению преград в организационных коммуникациях.
8. Перечислите основные программные средства для моделирования управленческой деятельности.
9. Назовите основные офисные программные продукты, их возможности для моделирования и анализа.
10. Что такое системы компьютерной математики? В чем состоят их достоинства, возможности использования? Каковы их возможности в отыскании оптимального решения?
11. Охарактеризуйте системы управления проектами. Что такое сетевое планирование? Охарактеризуйте диаграмму Гантта.
12. Сформулируйте принципы CASE – технологий.
13. Какие программные продукты используются для реализации CASE – технологий?
14. Дайте сравнительную характеристику прикладных статистических пакетов для анализа и моделирования, ориентируясь на информацию Приложения Б.

Литература

1. Абчук, В. А. Менеджмент : учебник / В. А. Абчук. – Санкт-Петербург : СОЮЗ, 2002. – 463 с.
2. Акимова, Т. А. Теория организации : учеб. пособие для вузов / Т. А. Акимова. – Москва : ЮНИТИ, 2003. – 367 с.



3. Ананьев, А.И. Самоучитель Visual Basic 6.0 / А. И. Ананьев, А. Ф. Федоров. – Санкт-Петербург: БХВ – Петербург, 2003. – 624 с.
4. Бронштейн, И. Н. Справочник по математике для инженеров и учащихся втузов / И. Н. Бронштейн, К. А. Семендяев . – Москва : Наука, 1986. – 544с.
5. Дьяконов, В. Maple 7 : учебный курс / В. Дьяконов. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 672 с.
6. Долженков, В.А. Microsoft Excel 2002 / В. А. Долженков, Ю. В. Колесников. – Санкт-Петербург: БХВ – Петербург, 2002. – 1072 с.
7. Карнеги, Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично / Д. Карнеги. – Москва : Эль-Фа, 1994. – 671 с.
8. Курьезы брэндов // Национальная экономическая газета. – 2004. - № 73 (24 сентября). – С.24.
9. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; под ред. Л. И. Евенко. – Москва : Дело, 1995. – 704 с.
10. Ольшевский А.С. Негативные PR-технологии / А. С. Ольшевский. – Москва : ИНФРА М, 2004. – 329 с.
11. Пиз, А. Язык телодвижений, или как читать мысли людей по их жестам / А. Пиз. – Москва, 1995. – 249 с.
12. Поляк, Б. Т. Введение в оптимизацию / Б. Т. Поляк. – Москва : Наука, 1983. – 384с.
13. Шуп, Т. Решение инженерных задач на ЭВМ / Т. Шуп . – Москва : Мир, 1982. – 238с.
14. Экономика – математические методы и модели. Компьютерные технологии решения : учебн. пособие / И. Л. Акулич, Е. И. Велеско, П. Ройш – Минск : БГЭУ, 2003. – 348с.
15. Экономика – математические методы и модели: учебн. пособие / Н.И. Холод, А.В. Кузнецов, Я.Н. Жихар ; под общ. ред. А.В. Кузнецова – Минск : БГЭУ, 1999. – 413с.
16. Интернет – ресурс <http://www.statistica.com>
17. Интернет – ресурс <http://www.statgraphics.com>
18. Интернет – ресурс <http://www.systat.com>
19. Интернет – ресурс <http://www.spss.com>
20. Интернет – ресурс <http://www.maplesoft.com>
21. Интернет – ресурс <http://www.ncss.com>
22. Интернет – ресурс <http://www.minitab.com>



РАЗДЕЛ IV ЧЕЛОВЕК В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

ГЛАВА 17 РУКОВОДСТВО, ВЛАСТЬ И ЛИЧНОЕ ВЛИЯНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

17.1. Сущность руководства, власти, влияния

В той же степени, в которой делегированные полномочия определяют компетенцию руководителя в формальной организации, так и диапазон власти какого-то лица определяет его возможности в формальных и неформальных взаимоотношениях. Многие воспринимают власть как нечто, имеющее отрицательную окраску, но для успеха организации власть необходима.

Руководство – это право оказывать влияние на отдельные лица и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации. Это непосредственное воздействие управляющего на персонал с целью побудить его к выполнению определенных действий надлежащим образом.

Влияние – это способность одного индивида вносить изменения в поведение другого индивида, изменять отношения и чувства к нему других людей.

Власть – это возможность оказывать влияние на поведение людей, это возможность распоряжаться кем или чем-либо, подчинять их своей воле.

Руководство осуществляется с помощью власти и влияния.

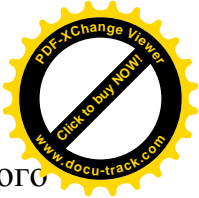
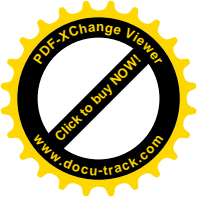
Конкретные средства влияния могут быть самыми разнообразными – от шепота на ушко до приставления ножа к горлу. Или с помощью идей – например, К.Маркс не состоял ни в одном правительстве, не имел никаких формальных полномочий, никогда не использовал насилия, но его идеи повлияли на ход событий XX века.

Руководитель должен оказывать влияние таким способом, который позволит легко понять идею и побудить к действию – то есть фактическому труду по ее достижению. Чтобы сделать свое влияние эффективным, руководитель должен применять власть, то есть оказывать влияние на других людей, на ситуацию, подчинять их своей воле.

Власть является необходимым условием успешной деятельности организации.

Необходимость власти в организации обусловлена следующими обстоятельствами:

1. Руководитель в своей деятельности зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег (это его окружающая среда). Без их содействия он не может выполнять свои функции. А формальное делегирование полномочий может быть ими не принято.



2. Зависимость линейного управляющего от штабного управленческого персонала, над которым у него нет никакого контроля.
3. Повышение уровня образованности современных работников, что ведет к появлению различных организаций, их меньшей смиримости с традиционной властью.

Поэтому власть необходима в любой организации. Объем власти и личного влияния в организации зависят от:

- 1) формальных полномочий должностного лица;
- 2) личности и способностей руководителя;
- 3) личности лица, на которое оказывается влияние;
- 4) степени зависимости одного лица от другого - чем больше зависимость, тем больше власть. Это можно выразить формулой

Уровень влияния облеченного властью лица А на лицо Б	==	Степень зависимости лица Б от лица А
--	----	---

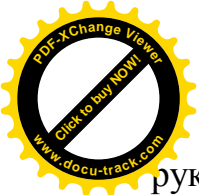
Поэтому существует такое понятие как власть подчиненных – это означает, что подчиненные имеют власть над руководителем в вопросах объема предоставляемой информации и неформальных контактов с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо. Власть подчиненных проявляется также в том влиянии, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег и их способности выполнять свои задачи.

Ярким примером, когда подчиненные влияют на своих руководителей, являются взаимоотношения известных спортсменов и артистов и их продюсеров. Многочисленные исследования показали, что санитарки имеют власть над врачами, заключенные над надзирателями (4, стр.466), то есть в реальности существует власть подчиненных над руководителями, и с ней необходимо считаться.

Руководитель должен знать, что поскольку подчиненные часто обладают властью, то использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных желание продемонстрировать свою власть. Поэтому необходимо поддерживать баланс власти – то есть власть, достаточную для обеспечения достижения целей организации, но не вызывающую у подчиненных чувства неприятия и желания непокорности.

17.2. Формы власти и влияния, их преимущества и недостатки

Для того, чтобы обладать властью, руководитель должен иметь возможность держать под своим контролем удовлетворение потребностей, имеющих значение для исполнителя. Это создаст зависимость подчиненного от руководителя и заставит его действовать так, как считает нужным



руководитель. Власть основана на обращении к активным потребностям исполнителя.

Влияние побуждает людей исполнять требования руководителя и позволяет исполнителю ожидать, что потребность будет удовлетворена в зависимости от его поведения. Люди предполагают, что может произойти, если они поведут себя определенным образом. Человек представляет в уме свое поведение и его воздействие на свои потребности, а руководитель представляет эффект своего влияния на поведение исполнителя.

Выделяют пять основных форм власти и соответствующих им видов влияния:

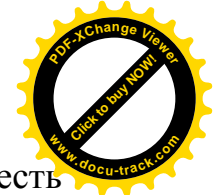
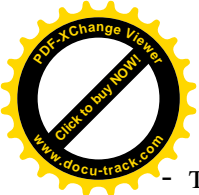
1. Власть, основанная на принуждении – влияние через страх. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может доставить неприятности. Человек испытывает страх, когда угрожают его фундаментальным потребностям - что он может лишиться жизни, работы, уважения и пр. Рабочее место дает много возможностей развить власть, используя страх и принуждение, так как множество наших потребностей удовлетворяются благодаря работе (угроза увольнения, понижения, снижения заработной платы, лишения премии и пр.). Достоинства этой формы власти и влияния – быстрота и ясность.

Слабые стороны метода влияния через страх состоят в следующем:

- отсутствие доверия;
- большие затраты, связанные с ее применением (так как должна быть тщательная система контроля, которая поймает человека в момент неуставного поведения);
- усиливается стремление людей сознательно обманывать власть;
- высокая текучесть кадров;
- ее самый большой эффект – это минимально возможная производительность труда.

2. Власть, основанная на вознаграждении – влияние через положительное подкрепление. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие. Обещание вознаграждения – один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Чтобы влиять на поведение человека, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Недостатки этой формы власти и влияния:

- она эффективна только тогда, когда руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и фактически предложить ему это вознаграждение. Но на самом деле ресурсы организации ограничены. Следовательно, возможности руководителя предлагать стимулы тоже ограничены;

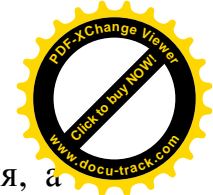
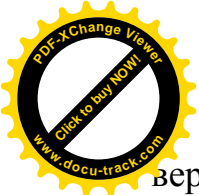


- трудно определить индивидуальную шкалу ценностей подчиненного (то есть что для него важно и ценно).

3. Законная власть – влияние через традиции. Исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказания и что его долг – подчиняться им. Он исполняет приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть еще называют традиционной. Все руководители пользуются традиционной властью, так как им делегированы полномочия управлять другими людьми. Когда человек признает влияние, основанное на традиции, он получает взамен ощущение принадлежности к социальной группе. Традиция обезличена, так как реагирует не на человека, а на должность. Это повышает стабильность организации (так как она не зависит от жизни и способности одной личности). Достоинствами этой формы власти и влияния являются также быстрота и предсказуемость. К недостаткам можно отнести следующее: твердая приверженность традиции таит опасность сопротивления переменам и новшествам, а также то, что иногда власть, основанная на традиции, входит в противоречие с ценностями современного человека.

4. Эталонная власть (власть примера) – влияние через харизму. Эта форма власти и влияния основана на том, что характеристики или личные свойства руководителя настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. Харизма – это власть, построенная не на логике, а на силе личных качеств или способностей лидера. Харизматическое влияние определяется отождествлением исполнителя с лидером, влечением к нему, а также потребностью в общении и уважении со стороны лидера. Харизматическое влияние – целиком личное. Исполнитель считает, что если он будет похож на лидера, то это вызовет его уважение и тем самым удовлетворение потребностей исполнителя в принадлежности и уважении. Основные характеристики харизматических личностей: они излучают энергию, хорошо выглядят и уверенно держатся; имеют хорошие риторические способности и воспринимают восхищения своей личностью как должное.

5. Власть эксперта – влияние через разумную веру. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, следование которым продвигает его к достижению целей организации и удовлетворению своих потребностей. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Дж. Коттер определяет эту зависимость так: «Веря в компетенцию руководителя, другие полагаются на нее. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем больше власти добивается руководитель» (цит. по 4, стр.475-476). Властью эксперта может пользоваться не только руководитель, но и хороший специалист (когда руководитель прислушивается к его мнению). Ограниченность разумной



веры состоит в том, что на ее формирование требуется длительное время, а также может вырасти власть подчиненного.

17.3. Убеждение и участие как формы влияния. Развитие института социального партнерства

Более высокий образовательный уровень современных работников ликвидировал вековой интеллектуальный разрыв между руководителями и подчиненными. С годами социальные и финансовые различия между людьми тоже уменьшаются. Следовательно, становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме и даже компетенции. По мере того, как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять (4, стр. 478). Существуют две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству – это убеждение и участие. Современные управляющие могут стать более эффективными руководителями, совершенствуя свои навыки в этих двух видах влияния.

Убеждение и участие – это формы влияния руководителя на подчиненного для побуждения последнего к активному сотрудничеству в условиях роста его уровня образованности.

Влияние путем убеждения – это эффективная передача своей точки зрения. Как и разумная вера, убеждение основано на власти примера и власти эксперта. Разница состоит в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать – он «продает» исполнителю, что нужно сделать. Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов:

- руководитель должен заслуживать доверия;
- аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя (не должна быть слишком сложной, но и упрощенно-примитивной);
- цель руководителя не должна противоречить системе ценностей исполнителя;
- подчиненным должна нравиться личность руководителя, черты его характера.

В управленческой литературе предлагают следующие правила эффективного убеждения (4, стр. 480):

- постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к ним;
- начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно понравится слушателю;
- постарайтесь вызвать доверие;



- делайте уступки;
- говорите, сообразуясь с интересами слушателя, а не своими собственными;
- если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним – аргументы, услышанные последними, наиболее сильно влияют на аудиторию.

Самое большое преимущество в использовании убеждения заключается в том, что выполнение работы человеком, на которого влияют, не нужно проверять, так как он ее выполнит настолько хорошо, насколько сможет – ведь он уверен, что это приведет к удовлетворению его потребностей, что он поступает правильно. Самый большой недостаток – медленное воздействие и неопределенность (чтобы убедить, нужны время и усилия – это труднее, чем издать приказ).

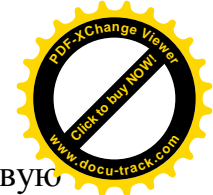
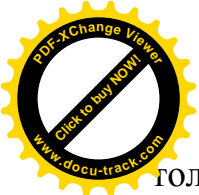
Д. Карнеги (3, стр.172) предложил двенадцать правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к своей точке зрения:

- 1) «единственный способ одержать верх в споре – уклониться от него;
- 2) проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав;
- 3) если вы не правы, признайте это быстро и решительно;
- 4) с самого начала придерживайтесь дружелюбного тона;
- 5) заставьте собеседника сразу же ответить вам «да»;
- 6) пусть большую часть времени говорит ваш собеседник;
- 7) пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему;
- 8) искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника;
- 9) относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других;
- 10) взывайте к более благородным мотивам;
- 11) драматизируйте свои идеи, подавайте их более эффектно;
- 12) бросайте вызов, задевайте за живое».

Руководитель должен также знать, что потребность исполнителя, к которой он апеллирует, должна быть активной и сильной. Человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения какой-либо потребности и считать достаточно высокой вероятностью того, что исполнение приведет к удовлетворению потребности. Исполнитель также должен знать, что у него есть все шансы для выполнения задания (чтобы не подвести ожидания руководителя).

Системы участия работников в управлении реализуются в трех основных формах: участии в прибылях, в собственности (точнее, в капитале) и в управлении. Каждая из них может применяться самостоятельно.

Участие в прибылях уже давно рассматривается предпринимателями как средство сохранения социального мира внутри организации, фактор повышения заинтересованности в ее экономическом успехе в условиях ужесточившейся конкуренции. Однако на практике эта система начала активно применяться

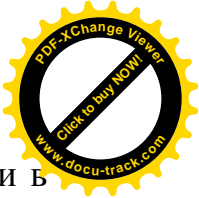
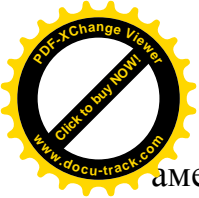


голько с 80-х годов XX века. Участие работников в прибыли – это в первую очередь раздел между ними и компанией дополнительной прибыли, полученной в результате повышения производительности и качества. В этом случае трудовой доход распадается на две части – постоянную и переменную. Первая – основная – устанавливается коллективным договором и бывает не ниже, чем в других организациях этого профиля, вторая – определяется специальным соглашением между представителями персонала и администрацией. Наиболее старая система финансового участия во Франции (с 1967г.), по этой системе работникам выплачиваются бонусы (сезонные доплаты), равные 7,5% средней заработной платы (для некоторых профессий – 18-20%) (2, стр. 20). Во Франции существуют также система «коллективных сбережений», в которую фирма ежемесячно вносит до 25% заработной платы, что не облагается налогом. В Великобритании системой участия в прибылях охвачено 16% всех работающих по найму, в основном практикуются премиальные выплаты в соответствии с динамикой прибыли. Размеры бонусов составляют 6-10% в совокупном доходе персонала. В Швеции действует около тысячи систем материального поощрения, в которых предусмотрено участие работников в прибыли предприятия. Но, в отличие от других стран, порядок систем участия определяется не законом, а положением о начислении налогов. Положение предусматривает два способа премиальных выплат: ежегодные, выдаваемые немедленно, и «отложенные», переводимые на банковский счет. Например, такая система используется в компании «Вольво».

В итоге формула вознаграждения работника при системе участия в прибылях выглядит следующим образом: основная заработная плата плюс некоторые доплаты, увеличенные на коэффициент, отражающий условия данного полугодия и сумму по результатам индивидуальной оценки работника. Возможные доплаты – за специальные навыки, за результативность, за отсутствие невыходов на работу, за условия работы, за сменную работу, за работу в отдаленном месте, др.

Участие в капитале позволяет заинтересовать коллектив предприятия в долгосрочных целях развития предприятия, воспитать чувство хозяина. Достигается это посредством продажи акций предприятия работникам данного предприятия. В зарубежной практике применяются несколько способов привлечения трудящихся к участию в капитале – через самостоятельную покупку акций на рынке ценных бумаг; через создание акционерного фонда персонала (посредством выдачи акций персоналу в зависимости от размера заработной платы, стажа работы на предприятии), но доходы по ним накапливаются и выдаются работнику в случае увольнения или выхода на пенсию. Это называется рабочей акционерной собственностью (ESOP), созданной в 50-х годах американским юристом и банкиром Л. Келсо.

Участие в управлении реализуется в русле концепции человеческих ресурсов и индустриальной демократии (социального партнерства). Оно основано на привлечении работников к принятию решений. По оценкам, на

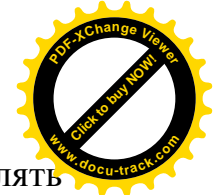
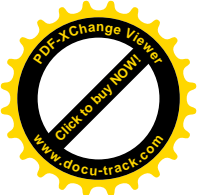


американских компаниях, применяющих участие работников в управлении и в капитале, темпы роста в 3-4 раза быстрее, чем на тех, которые использовали только участие в капитале (2, стр. 27). Работники могут вовлекаться в этот процесс различными путями – через проведение собраний, создание целевых групп и рабочих бригад, использование мозговых атак при коллективном принятии решений, развитии систем рационализации (кружков качества), неформальных дискуссий.

В современных условиях основной формой привлечения работников к управлению является институт социального партнерства, посредством которого в рыночной экономике реализуется сотрудничество между объединениями работодателей и работников в социально-трудовых вопросах. Социальное партнерство основано на трехстороннем представительстве: работодатель, работник, государство. Организационно-правовые основы становления института социального партнерства в Беларуси заложены в Трудовом Кодексе Республики Беларусь (б), законах «О коллективных договорах и соглашениях», «О порядке разрешения трудовых споров (конфликтов)», «О профессиональных союзах», Указе Президента РБ «О развитии социального партнерства в РБ», в Постановлении Кабинета Министров РБ «Об утверждении Положения об организации взаимодействия государственных органов, профессиональных союзов и нанимателей в целях предотвращения массовой безработицы», др. Социальное партнерство в Республике Беларусь реализуется в основном в форме коллективно-договорного регулирования трудовых отношений на местном (региональном), отраслевом и микроуровнях.

Согласно ст.352 Трудового Кодекса Республики Беларусь, социальное партнерство – это форма взаимодействия органов государственного управления, объединений нанимателей, профессиональных союзов и иных представительных органов работников, уполномоченных в соответствии с актами законодательства представлять их интересы, (субъектов социального партнерства) при разработке и реализации социально-экономической политики государства, основанная на учете интересов различных слоев и групп общества в социально-трудовой сфере посредством переговоров, консультаций, отказа от конфронтации и социальных конфликтов. Основными принципами социального партнерства являются:

- равноправие сторон,
- соблюдение норм законодательства,
- полномочность принятия обязательств,
- учет реальных возможностей принятия реальных обязательств,
- обязательность выполнения договоренностей и ответственность за принятые обязательства,
- отказ от односторонних действий, нарушающих договоренности,
- взаимное информирование сторон переговоров об изменении ситуации.



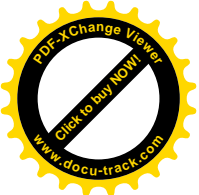
Представительство интересов работников могут осуществлять соответствующие профессиональные союзы и иные представительные органы работников, действующие на основании актов законодательства. Представительство интересов работников не могут осуществлять руководитель организации и его заместители. Представителями интересов нанимателя выступают руководитель организации или лица, уполномоченные учредительными документами организации или локальными нормативными правовыми актами этих организаций. Представительство интересов нанимателей на республиканском, отраслевом, территориальном уровнях осуществляют соответствующие объединения нанимателей.

К важнейшим особенностям развивающегося института социального партнерства в Беларуси следует отнести:

– неодинаковую степень развитости социальных партнеров, что проявляется прежде всего в сильном присутствии государства. Высокий уровень государственной монополизации в республике обусловил отсутствие у работодателей и работников исторического опыта отстаивания своих экономических интересов. По мере разгосударствления и приватизации, децентрализации управления экономикой, высокая степень государственного вмешательства в договорное регулирование социально-трудовых вопросов будет уменьшаться;

– специфику взаимоотношений субъектов социального партнерства, сформированных в условиях отсутствия их реальной экономической самостоятельности при административно-командной системе управления, что проявляется в жесткой корреляции благосостояния работника и финансового положения предприятия от государства, а не от их собственных усилий. Такое положение ведет к солидаризации работодателей и работников против государства;

– неравномерность локализации института социального партнерства в республике: в большей степени структуры социального партнерства сформированы на макро- и региональном уровнях, в то время как на уровне предприятий этот процесс лишь обозначился, причем во многих отношениях формально. Такая ситуация связана с историческим наследием, когда профсоюзы на предприятиях были сформированы усилиями «сверху» и не воспринимались как самостоятельные субъекты социально-экономических отношений. В современных условиях профсоюзные организации Беларуси претерпевают значительные изменения. Они все больше становятся настоящими выразителями интересов наемных рабочих, являющихся их членами. Их защита распространяется на оплату и условия труда, решение социальных вопросов и обеспечение гарантий занятости. Расширение принципов социального партнерства на отечественных организациях способствует более активному привлечению работников к управлению.

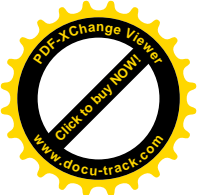


Вопросы для обсуждения и контроля знаний

1. Почему для эффективного руководства необходимы власть и влияние? Как они соотносятся между собой? Дайте определение власти.
2. Дайте краткое описание основных типов власти и соответствующих им форм влияния. Каковы их сильные и слабые стороны?
3. Какие еще инструменты помогают руководителю влиять на подчиненных, не используя свою власть?
4. Каким образом изменения в современном деловом мире повлияли на руководство и власть в организациях?
5. Охарактеризуйте убеждения и участие как формы влияния.
6. Что такое институт социального партнерства и каковы его задачи?

Литература

1. Дафт Р. Менеджмент. 6-ое изд. Пер.с англ. – СПб: Питер, 2008. – 864с.
2. Богатым может стать каждый. Система участия работников в прибылях и капитале предприятия. – Москва : Международное агентство по изучению и распространению опыта США и стран Западной Европы в области организации рыночной экономики, 1993. – 96 с.
3. Карнеги, Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – Москва : Эль-Фа, 1994. – 671 с.
4. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; под ред. Л. И. Евенко. – Москва : Дело, 1995. – 704 с.
5. Трудовой Кодекс Республики Беларусь. 2-щю изд., с изм. и доп. – Минск: Национальный Центр правовой информации Республики Беларусь, 2007. – 256с.
6. Основы менеджмента: учебное пособие/ Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КНОРУС, 2007. – 496с.



ГЛАВА 18

УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

18.1 Группы и их значимость в управлении

Процесс построения организационных структур управления, распределения полномочий и ответственности (то есть все то, что мы изучали), относится к созданию и функционированию формальных взаимосвязей в организации. Но, кроме формальных связей, в организации существуют и неформальные связи и, следовательно, неформальные группы. Несмотря на то, что эти группы созданы не по воле руководства, они представляют собой фактор, с которым должен считаться каждый руководитель, потому что различные группы могут оказывать сильное влияние на поведение сотрудников, руководителей и на коллектив в целом. Кроме того, внутри самой группы могут возникнуть различные взаимодействия. Чтобы управлять ситуацией, менеджер обязан понимать, какую роль в конкретной ситуации играет та или иная группа и какое место в ней занимает процесс руководства. В любой организации люди вступают во взаимодействия друг с другом не только согласно должностным инструкциям. Но вид этих контактов может быть различным.

Если двое и более людей проводят достаточно много времени в непосредственной близости друг к другу, они постепенно начинают психологически осознавать существование друг друга. Осознание того, что о них думают и чего-то ждут, заставляет людей менять свое поведение. Это и есть проявление социальных отношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопление людей становится группой.

Группа – это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц. То есть организация любого размера состоит из нескольких групп.

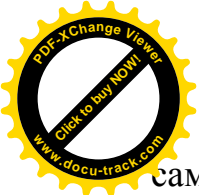
18.2. Виды и характеристики групп

Группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называются формальными группами.

Различают 3 вида формальных групп:

1 вид – **группа руководителя** – состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, тоже могут быть руководителями.

2 вид – **рабочая (целевая) группа** – обычно состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. У них значительно больше



самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда (по сравнению с группой руководителя). Такие группы снимают барьеры между руководителем и подчиненными.

3 вид – **комитет** – это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо конкретного задания (совет, комиссия). Они характеризуются групповыми методами принятия решений.

Руководитель должен добиваться слаженности в действии групп. Например, когда сборная страны по футболу составляется из самых лучших игроков клубных команд, то это еще не значит, что они будут сразу хорошо играть. Им нужно время, чтобы привыкнуть друг к другу, узнать возможности каждого, то есть «сыгратся» вместе.

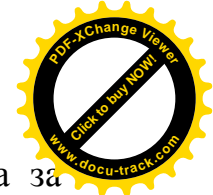
Неформальные группы создаются не по воле руководителя, спонтанно. Начало исследованиям неформальных групп было положено знаменитой серией экспериментов Э.Мэйо - Хоторнские эксперименты (см. гл. 2). Его основные выводы – это важность неформальных взаимоотношений при управлении людьми.

Неформальная группа – это спонтанно образованная группа людей, которые вступают в регулярные взаимодействия для достижения определенных целей. Если формальная группа создается по заранее установленной цели и по заранее установленному плану, то неформальная группа – это спонтанная реакция на неудовлетворенные индивидуальные потребности. В любой организации существует сеть неформальных групп.

Причины, по которым могут возникнуть неформальные группы, следующие:

- чувство принадлежности – принадлежность к группе и ее поддержка;
- взаимопомощь – в результате оказания неформальной помощи (консультации, дополнительные сведения, информирование о привычках и традициях и пр.) дающий помощь приобретает уважение, а получающий – ценную информацию, за получением которой к руководителю не обращаются;
- взаимозащита – у людей существует осознанный стереотип, что сила – в единстве (с первобытнообщинных времен). Профсоюзы возникли как социальные группы, которые собирались в пивных и обсуждали свое недовольство начальством. Защитная функция тем выше, чем ниже доверие к начальству;
- общение и симпатии.

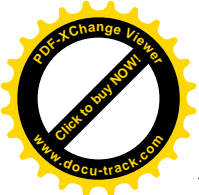
Руководителю необходимо знать, что в процессе возникновения и развития неформальных групп у них возникают **новые свойства**, которые отличают их от формальных групп и которые не сводимы к свойствам отдельных людей, входящих в эти группы. Основными свойствами неформальных групп, которые имеют непосредственное отношение к управлению ими, относятся:



- социальный контроль, который осуществляет неформальная группа за своими членами. Это предполагает установление и укрепление норм (групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения). Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, отдельный человек должен соблюдать эти нормы;
- сопротивление переменам – то есть люди используют неформальную организацию для обсуждения перемен, которые могут произойти в их отделе. Сопротивление возникает тогда, когда члены группы видят в них угрозу дальнейшему существованию своей группы или их опыту, общим интересам и пр.;
- неформальные лидеры – их отличие от формальных состоит в том, что формальный лидер имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий, а неформальный имеет признание группы, опирается в своих действиях на людей и на их взаимоотношения. Его сфера деятельности может быть шире рамок организации;
 - групповое мышление, т.е. ситуация, когда участники группы чаще действуют или принимают решения как члены группы, а не как индивиды (эффект большинства). Психолог С. Эш придумал эксперимент, участникам которого предлагали сравнить длину отрезка с одним из трех неравных отрезков. Когда участники выполняли это задание в одиночку, то все пришли к верному выводу. Но когда выполняли в компании других трех людей, которые высказывали вслух заведомо ложное мнение, то наблюдалась тенденция придерживаться большинства (7, стр.444). Групповое единомыслие часто поощряет членов группы скрывать свои взгляды, чтобы не нарушать гармонию группы, поскольку они считают, что их несогласие может подорвать чувство принадлежности к группе. В такой атмосфере у членов группы существует задача держаться общей линии в обсуждении, даже если кто-то из них не разделяет общую точку зрения. В результате коллектив вынужден принимать посредственные решения, не затрагивающие ничьих интересов. Мысль о вреде группового единомыслия выразил еще в X веке древнеарабский последователь Аристотеля Абу Наср аль Фараби: «Группу людей, следующих одному мнению и ссылающихся на один и тот же авторитет, ведущий их за собой, ...можно рассматривать как один разум, а один разум может заблуждаться... Когда же различные умы сойдутся после размышлений, самопроверки, споров, прений, дебатов, рассмотрения с противоположных сторон, то тогда не будет ничего вернее того убеждения, к которому они придут» (цит. по 8, стр. 110).

Главная трудность в управлении неформальными группами – это изначально невысокое мнение руководителя о них. Однако есть и определенные выгоды от неформальных групп:

- преданность группе может перерасти в преданность организации;
- цели группы могут совпадать с целями организации;



- нормы эффективности групп могут превышать нормы эффективности организации (например, дух коллективизма, стремление к успеху);
- неформальные каналы связи могут дополнять формальные.

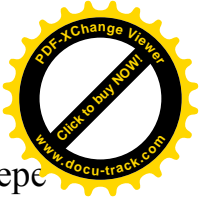
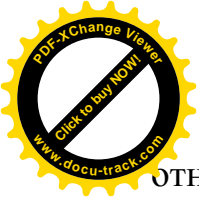
В любом случае, является неформальная группа полезной или вредной, с ней необходимо считаться. Для этого руководителю рекомендуют руководствоваться следующими правилами:

- 1) признать существование неформальной группы и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой негативные последствия;
- 2) выслушивать мнения неформальных лидеров. Развивая эту мысль, Кит Дэвис писал: «Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой неформальной группе, и работать с ним, поощряя тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит формальному руководителю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации» (7, стр. 447-448);
- 3) перед тем, как предпринять какое-либо действие, необходимо просчитать их возможные отрицательные последствия на неформальную группу;
- 4) чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной группы, следует разрешить ее представителям участвовать в принятии решений;
- 5) строить коммуникационный процесс без искажений информации.

18.3. Модели управления группами в организации

Можно выделить две модели управления группами в организации – классическую модель и модель командообразования.

Согласно идеям классиков (М.Вебера, Ф.Тейлора, Г. Эмерсона) и ряда современных авторов (Г.Саймона, например), создавая систему управления, необходимо заранее четко распределить между членами групп (отделов) права, обязанности, ответственность, функции. Людей необходимо подбирать и обучать, добиваясь их соответствия профессиональным и должностным характеристикам. Узкая специализация задач и регламентация деятельности ориентируют каждого работника на исполнение частичной функции и в принципе не требуют от него понимания общего замысла, концепции и миссии организации. Подобный подход к управлению группами может дать желаемые результаты в стабильной внешней среде, неизменности долгосрочных целей организации, отлаженной технологии производства. Главный его недостаток – слабый учет межличностных взаимоотношений, хотя еще со времен Хотторнских экспериментов Э. Мэйо известно, что сложившиеся человеческие



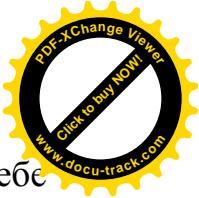
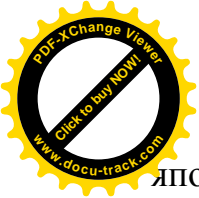
Отношения и взаимодействие людей в группах в значительной мере предопределяют эффективность их совместной работы.

В классической модели управления группами руководитель тяготеет к администрированию. Информационный поток идет только в направлении от руководителя к подчиненному. При этом руководитель должен досконально знать дело, иначе он будет постоянно давать повод подчиненным для обсуждения своих действий. Руководитель, имеющий склонность только к администрированию, боится иметь компетентных сотрудников, предпочитая слабых, но послушных. Он четко очерчивает для подчиненных круг их задач, скрупулезно контролирует их выполнение. Такие сотрудники находятся в состоянии постоянного стресса, а руководителю приходится брать значительную часть работы на себя.

При ускоряющихся организационных изменениях рациональная модель управления группами оказывается неспособной быстро адаптироваться к переменам, она несет в себе все недостатки механических организационных структур управления. Поэтому на смену ей приходят адаптивные структуры с качественно иной основой управления группами – с помощью командообразования. В таком понимании организацию рассматривают как социальную систему, основным системообразующим фактором которой являются люди, вступившие в процессе трудовой деятельности в организационные (формальные) и неформальные (межличностные) отношения. Командообразование в менеджменте приходит на смену классической модели управления, основанной на максимальном использовании преимуществ разделения труда (рациональная бюрократия).

В модели командообразования управление группой осуществляется посредством общения. Основная задача руководителя – координировать идеи и знания подчиненных, связывая их в единое целое. В этом случае руководитель делегирует часть задач подчиненным, доверяя их профессионализму, и координирует их действия. Он не боится высококвалифицированных сотрудников, открытого обсуждения проблемы. Он поощряет инициативу, и сам постоянно повышает свою квалификацию. Такой руководитель, по сути, стремится создать команду. Идея командных методов работы возникла по аналогии со спортивными коллективами. Нередко тренеры, объясняя успехи команды, составленной из заурядных игроков, ссылаются на поговорку «порядок бьет класс». Это верно и по отношению к производственным группам, где одним из высших достижений эффективного менеджмента считается создание сплоченной команды единомышленников.

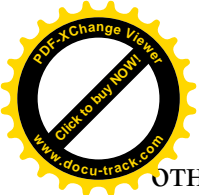
С появлением модели командообразования в менеджменте стало возможным строить организацию на совершенно иных принципах, распределяя функции, выбирая методы управления и приспособлявая структуру не под стратегию, а под нанимаемых работников с учетом их опыта, способностей, знаний, навыков и умения. В процессе работы люди получают возможность свободного выбора должности и рода занятий. В некоторых



японских компаниях, например, новичкам предлагают самим выбирать себе место в организации, но при этом эксперты-консультанты помогают им оценить собственный творческий потенциал, раскрыть свои задатки и способности, восполнить недостающие знания в системе обучения, а руководители – установить правильные деловые отношения с другими членами коллектива. Молодых сотрудников поощряют повышать уровень притязаний и осуществлять самые смелые замыслы. Если в японских компаниях модель групповой динамики тяготеет к идее «единой семьи», то в западных моделях менеджмента предпочитают говорить о «сплоченной команде единомышленников». «Все хозяйственные операции, - пишет Л. Якокка, - можно, в конечном счете, свести в обозначенную тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то и из остальных факторов мало что удастся сделать» (9, стр. 17).

Командообразование - важный фактор эффективной работы во всех областях, где необходимо эффективное групповое участие (бизнес, политика, спорт). Процесс создания команды представляет собой творческий труд, требующий огромных интеллектуальных сил и терпения. Очень многое здесь зависит от личности самого руководителя. Он должен помочь команде выработать единую систему ценностей, поставить общие цели, создать необходимые условия их достижения.

Командный дух в коллективе, благоприятный социально-психологический климат, творческая атмосфера, взаимопонимание, доверие, согласие и взаимопомощь достигаются при выполнении ряда условий (8, стр. 109-111). Главное из них – отождествление членами команды личных и групповых целей и интересов, возникновение чувства взаимной ответственности за действия каждого. При выполнении данного условия возникает синергетический эффект, когда физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов. Синергетический эффект достигается в результате групповой компенсации «индивидуальных неспособностей». Разделение труда принимает иные формы, чем в классической модели управления группами. Свои профессиональные обязанности члены коллектива распределяют между собой сами в зависимости от складывающихся условий деятельности. В каждой проблемной ситуации выполнять рабочие операции поручается тому, кто способен сделать это наилучшим образом. Неумение одного совершать какие-либо работы или операции компенсируется навыками другого. В результате первичный коллектив становится командой. Наличие таких команд позволяет упростить линейно-функциональную иерархию и сделать структуру организации более динамичной. Организация становится гибче, лучше реагирует на вызовы внешней среды и снимает многие проблемы бюрократии. Другое важное условие успешности команды – совпадение организационной структуры управления с неформальной структурой деловых межличностных

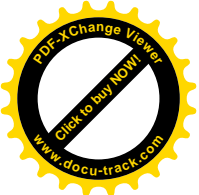


отношений. На практике достичь такого совпадения крайне трудно, поэтому необходимо добиться того, чтобы руководитель группы стал ее неформальным лидером. По мнению П. Друкера, в сплоченной команде единомышленников, возглавляемой признанным лидером, обычные люди становятся способными совершать экстраординарные дела. Эффективная команда может состоять из самых разных личностей, а групповая сплоченность и взаимопонимание достигаются активными методами обучения. Обязательное условие сплоченной команды – наличие у руководителя лидерских качеств и организационных способностей, а также его полноценное участие во всех тренингах компетентного делового общения наравне с остальными членами команды.

18.4. Способы повышения эффективности групп в организации

Факторами, влияющими на эффективность групп, являются:

1. **Размер.** Общепринятым считается, что оптимальный размер группы – до 9 человек, предпочтительнее – 5. Исследования показали, что такие группы принимают более точные решения, полностью присутствуют на собраниях, ее члены не испытывают робости в общении и не боятся персональной ответственности. Уменьшение размера группы может привести к повышению персональной ответственности, минимизации альтернативных подходов к решению проблем, увеличение – к возникновению подгрупп (и возможной разнонаправленности целей). Согласно некоторым источникам (1, стр. 259-260), практический опыт менеджмента подтверждает эффективность следующих размеров формальных групп в организации: для производственных подразделений нижнего уровня управления (например, бригада) – 15-20 человек, для подразделений среднего уровня управления (отдел) – 7-10 человек.
2. **Состав,** или степень однородности группы – степень сходства личностей и точек зрения, подходов к решению проблем. Рекомендуются, чтобы группа состояла из непохожих личностей (тогда ее эффективность будет выше).
3. **Групповые нормы.** Они подсказывают членам группы, какое поведение и какая работа ожидается от них. К групповым нормам могут быть отнесены гордость за организацию, достижение целей, прибыльность, др.
4. **Сплоченность.** Это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации (так как здесь меньше проблем в общении, а производительность выше). Руководство может повысить сплоченность групп путем проведения собраний. Отрицательная сторона сплоченности – групповое единомыслие, то есть тенденция подавления группой мнения отдельной личности, когда человек вынужден скрыть свой действительный взгляд на какое-либо явление для того, чтобы не нарушать гармонию



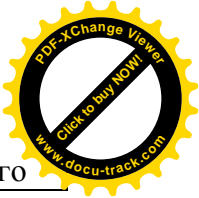
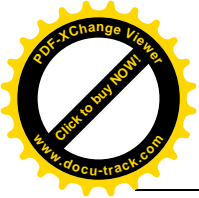
группы. Здесь возрастает вероятность принятия посредственных решений, не учитывающих других альтернатив.

5. **Статус членов группы и распределение в ней ролей.** Группа должна формироваться из людей с приблизительно одинаковым статусом, иначе в ней будут доминировать мнения тех людей, которые обладают более высоким статусом. Распределение ролей в группе зависит от личных качеств и деловых возможностей членов группы (либо сбор информации, проведение анкетирования, информационная поддержка, работа с Интернетом и компьютерной техникой, перемещения – если человек на автомашине и пр.). Социальные психологи и менеджеры-практики рекомендуют иметь в составе формальной группы представителей определенных социальных ролей – командный работник, стратег, специалист, отделочник, новатор, оценщик и др.

Руководителю также следует помнить, что люди очень разнообразны и к каждому из них следует искать свой подход (табл.18.1).

Таблица 18.1 – Характер подчиненного и методы руководства и общения с ним

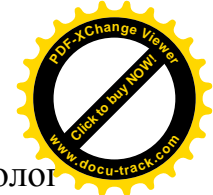
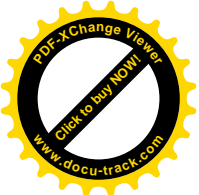
Тип подчиненного	Характеристики подчиненного	Методы руководства и общения с подчиненным
1	2	3
1. Добросовестный работник	Откровенный, скромный, дружелюбный, оптимистично настроенный, энергичный, работоспособный, чувствительный, легко-возбудимый, разговорчивый	Стараться с интересом относиться к его делу. Апеллировать к его чувству коллективизма. Избегать давать детализированные указания. При необходимости противопоставлять неблагоприятные факторы. Просить повторить только ответственные и важные детали задания. Хвалить и критиковать прямо в глаза.
2. Депрессивный работник	Пессимист, осторожный, нерешительный, неактивный	Рекомендуется поощрять и выказывать к нему доверие. Противопоставляйте пессимизму оптимизм. Помогайте ему на начальном этапе работы. Поручение давайте не сразу, а по частям. Внимательно следите за каждым его шагом и действием. Хвалите прямо, но критикуйте не резко, в корректных выражениях.
3. Застенчивый	Чувствительный, имеет богатое воображение, мечтательный, непрактичный, труднодоступный	Проявите уверенность и доверие к его способностям. Спрашивайте его мнение. Объясняйте ему главное в поручении, детали он должен решить самостоятельно. Делайте акцент на его воображении. Настаивайте на том, чтобы его ответы были конкретными.



Его лично не хвалите, но хвалите его

Окончание таблицы 18.1

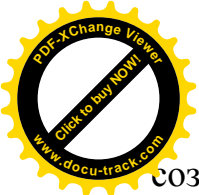
1	2	3
4. Всезнайка	Агрессивный, работоспособный, хорошо аргументирует, нетерпимый, подозрительный, предубежденный, мстительный	работу. Критикуйте мягко, делая упор на его положительные намерения. Оставьте для него выход, спрашивайте о его идеях и предложениях по исправлению ошибок. Интересуйтесь его идеями и мнениями. Обещайте моральное поощрение. Косвенно апеллируйте к его стремлению к власти и карьере. Избегайте близких неофициальных отношений. Хвалите прямо в глаза. Критикуйте прямо в глаза, но оставляйте для него выход и надежду исправить ошибки. Не загоняйте в угол.
5. Скрытый	С развитым чувством амбиции, материалист, эгоист, склонен к риску, нелоялен, не вызывает доверия	Основа – материальная выгода, поэтому показывайте долгосрочную материальную выгоду для него. Покажите возможность потери. Категорически настаивайте на точном выполнении всех инструкций, правил и основных положений. Критикуйте и хвалите открыто, прямо в глаза.
6. Труженник	Пунктуальный работник	Апеллируйте к его стремлению достичь конкретных результатов в деле. При делегировании задач стремитесь их детализировать. Дайте возможность ему самому определить сроки исполнения. Избегайте вмешательства в ход его работы. Хвалите важность его инициативы. Критикуйте без эмоций – дружески, с упором на отрицательное влияние ошибок в решении главных проблемных задач.
7. Осторожный	Сдержанный, надежный, обладает чувством самоконтроля, стремится к совершенству	Главное, будьте максимально объективны, логичны. Поощряйте инициативу. Умеренный контроль. Критикуйте не резко.



Характеристики эффективной группы сформулировал психолог Технологического института Массачусетса Д. МакГрегор (6) в работе «Человеческая сторона предприятия», обобщив свои наблюдения за управлением ряда крупных компаний:

1. Атмосфера в коллективе характеризуется неформальностью, комфортностью, доверием.
2. Происходят частые дискуссии, в которых участвует практически каждый, но они относятся к задаче, выполняемой группой.
3. Задача или цель группы полностью понимается и принимается всеми членами группы. До определенного момента может быть обсуждение задачи, пока она не будет сформулирована таким образом, чтобы все члены группы могли посвятить себя ее выполнению.
4. Члены команды слушают друг друга! Каждая идея внимательно выслушивается. Люди не боятся показаться глупыми, если они выдвигают творческие идеи, какими бы они крайними не оказались.
5. Существуют разногласия. Мнение, отличное от других, не подавляется поспешными групповыми действиями. Доводы внимательно рассматриваются и группа ищет пути решения вместо того, чтобы навязывать свое мнение несогласному.
6. Большая часть решений принимается на основе консенсуса, когда каждый член группы согласен с общим решением и готов двигаться в одном направлении со всеми. Формальное голосование сведено к минимуму, группа не принимает простое большинство как достаточную основу для действий.
7. Критика звучит часто, откровенно и достаточно благожелательно. Редки проявления личных нападок как в открытой, так и закрытой форме.
8. Люди чувствуют себя свободно в выражении своих чувств, а также мыслей по существующим проблемам и по вопросам функционирования группы.
9. В процессе выполнения задачи даются конкретные поручения, которые выполняются.
10. Руководитель группы не доминирует над ней, так же как и группа не полагается чрезмерно на него. В реальности лидерство переходит время от времени в зависимости от обстоятельств. Редки случаи борьбы за власть. Вопрос не в том, кто контролирует, а как выполняется работа.
11. Группа функционирует самоосознанно.

Роль лидера в создании эффективной команды заключается в следующем: определение направления; определение приоритета для команды; ободрение и мотивация; при необходимости поддержка членов команды; обеспечение открытой коммуникации; согласование общих целей, задач, стандартов; установление примера; делегирование руководящих полномочий в зависимости от ситуации; помощь в разрешении конфликтов (споров); создание позитивной, неформальной атмосферы; помощь команде в ее развитии как единого целого;



создание необходимой мотивации и поддержание морального духа в случае понижения последнего.

Для того, чтобы эффективно работать в составе группы, отдельные работники должны видеть: что их ценят; что их идеи рассматриваются; что их знания и навыки используются; поддержку со стороны других; мотивацию и одобрение; направление; определенный успех (достижения); чувство принадлежности; признание; четкие цели, задачи, стандарты; ясное понимание своей роли; чувство общей цели.

В команде должны присутствовать: осознание себя как команды; командный дух (культура); командные достижения; командное признание; здоровая конкуренция; направление и руководство; обязательство со стороны членов команды; общие цели, задачи, стандарты; командная поддержка и мотивация.

Если коллектив неэффективен, то рекомендуется предпринять следующие шаги:

1. Руководитель должен для себя составить перечень проблем, их проявления, недостатки в работе и одновременно выделить сильные стороны или центры поддержки. Определить желаемую цель и составить примерный план преобразований.
2. Провести собрание коллектива с докладом руководителя на тему: «Так больше жить нельзя», дать коллективу 2-3 недели на ознакомление с планом.
3. Составить рабочую группу, члены которой являются формальными или неформальными лидерами, для того, чтобы они выдвинули локальные цели и методы их достижения (то есть проблемы в своей области и как их решить).
4. Дать 2-3 недели на обсуждение программы в подразделениях организации (отделах, цехах, бюро и пр.).
5. Составить окончательный план преобразований.
6. Провести собрание коллектива и обсудить этот план.
7. Составит смету расходов, назначить ответственных.

Для того, чтобы собрание группы было эффективным, рекомендуется придерживаться следующих требований:

1. Наличие четкой повестки дня.
2. Обеспечение свободного обмена информацией и мнением.
3. Поощрение участия членов коллектива в обсуждении.
4. Обязательное подведение в конце итогов, выводов.
5. Борьба с групповым единомыслием:
 - 5.1. Свободное высказывание мнений.
 - 5.2. Приглашение оппонентов.
 - 5.3. Высказывание ложного мнения для подстегивания дискуссии (такая роль называется «адвокат дьявола»).



5.4. Отделение усилий по генерированию идей от их оценки необходимо вначале сосредоточить усилия на поиске разнообразных предложений, а затем обсуждать их достоинства и недостатки.

5.5. Если на собрании присутствуют подчиненные, то сначала выслушать их идеи.

6. Четко придерживаться регламента.

При анализе основных характеристик и критериев эффективности деятельности команд необходимо (5, стр. 119-120):

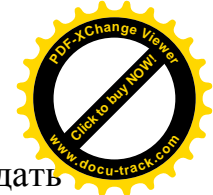
- установить содержание понятия «эффективность командной работы»,
- выяснить характеристики эффективной команды,
- определить основные критерии эффективности команды,
- рассмотреть составляющие успешного управления командами.

Эффективная командная работа – это постоянное динамическое равновесие между общими интересами команды и личными потребностями каждого из ее участников. Признаками эффективной команды являются:

- самостоятельное регулирование интенсивности труда (для членов команды не существует нормированного рабочего дня, команда самостоятельно нормирует свой рабочий день в зависимости от сроков достижения цели),
- сокращение потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды (взаимозаменяемость, активная личная позиция, конструктивные коммуникации, рациональное распределение ролей, работа на опережение),
- использование коллективных методов принятия решений.

Для успешного функционирования команды необходимы следующие условия:

- 1) поддерживающее окружение, что предполагает помощь руководителя в формулировке общей цели команды, создание необходимых условий для ее работы,
- 2) квалификация и четкое осознание выполняемых ролей. Это значит, что члены команды должны иметь необходимую для выполнения задач квалификацию и желание совместно участвовать в процессе труда. Кроме того, командная работа предполагает, что каждый член команды должен четко осознавать роли других сотрудников. Только в этом случае команда сможет действовать, не дожидаясь приказов сверху,
- 3) «сверхзадача» - или высшая цель работы команды, стремление к которой объединяет усилия всех ее членов, и которая может быть достигнута только взаимными усилиями,
- 4) адекватное вознаграждение – то есть основные стимулы командной работы (материальное и моральное вознаграждение) должны представлять ценность для всех членов команды и мотивировать всех сотрудников к выполнению общих задач. Руководители



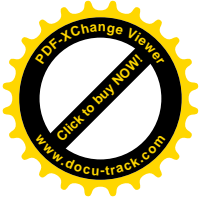
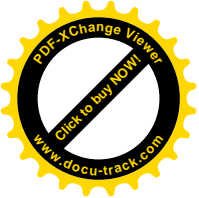
организации должны стараться поощрять и вознаграждать инициативу каждого сотрудника и стимулировать возрастание его вклада в общий успех команды.

Вопросы для обсуждения и контроля знаний

1. Дайте определение группы. Что такое формальные и неформальные группы?
2. Сравните группы руководителя, рабочие группы и комитеты.
3. Почему и как возникают неформальные группы в организации?
4. Перечислите характеристики группы.
5. Приведите пример, когда групповое единомыслие приносит вред.
6. Чем отличается классическая модель управления группой от командообразования?
7. Какие факторы влияют на эффективность групп?

Литература

1. Абчук, В. А. Менеджмент : учебник / В. А. Абчук. – Санкт-Петербург : Союз, 2002. – 463 с.
2. Авдеев, В. Формирование команды / В. Авдеев. – Москва : Гардарики, 1999. – 165 с.
3. Валь, Е. Руководство, лидерство и командообразование в организации / Е. Валь. – Москва : Прометей, 2000. – 131 с.
4. Дафт Р. Менеджмент. 6-ое изд. Пер.с англ. – Спб: Питер, 2008. – 864с.
5. Лачинина Т. Команда в организации: эффективность совместной деятельности// Проблемы теории и практики управления. – 2007. - № 7. – С.119-126.
6. Мак Грегор Д. Человеческая сторона предприятия. – Москва, 1991. – 62 с.
7. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; под ред. Л. И. Евенко. – Москва : Дело, 1995. – 704 с.
8. Фаткин, Л. Командообразование в организации как фактор эффективной совместной деятельности / Л. Фаткин, К. Морозова // Проблемы теории и практики управления. – 2001, № 1, С. 106-111.
9. Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – Москва : Прогресс. 1991. – 384 с.



ГЛАВА 19

ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

19.1. Сущность лидерства

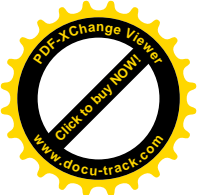
Лидерство — важнейший компонент эффективного руководства. Оно встречается везде, где есть власть и устойчивое объединение людей. Само слово «лидер» в переводе с английского («leader») означает «руководитель», «глава», «командир», «вождь», «ведущий». Несмотря на кажущуюся простоту этого понятия, в современной науке, при наличии общности исходных позиций различных авторов, лидерство характеризуется неоднозначно. Можно выделить следующие основные подходы к его трактовке.

1. **Лидерство — это разновидность власти**, спецификой которой является направленность сверху вниз, а также то, что ее носителем выступает не большинство, а один человек или группа лиц. Лидерство, по словам Ж. Блонделя, — это «власть, осуществляемая одним или несколькими индивидами».

2. **Лидерство – это управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, это руководящая должность.** Такая интерпретация лидерства вытекает из структурно-функционального подхода, предполагающего рассмотрение общества как сложной, иерархически организованной системы социальных позиций и ролей. Занятие в этой системе позиций, связанных с выполнением управленческих функций (ролей), дает человеку статус лидера. Иными словами, как отмечает Л. Даунтон, лидерство — это «положение в обществе, которое характеризуется способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов».

3. **Лидерство — это влияние на других людей** (В. Кац, Л. Эдингер и др.), однако не любое, а такое, которое отвечает следующим условиям:

- во-первых, влияние должно быть *постоянным*. К лидерам нельзя причислять людей, оказывающих, хотя и большое, но разовое, кратковременное воздействие на членов группы, (например террориста, захватившего экипаж самолета);
- во-вторых, руководящее воздействие лидера должно осуществляться *на всю группу* (организацию). Известно, что внутри любого крупного объединения существует несколько или даже множество центров локального влияния. Причем постоянному влиянию со стороны членов группы подвергается и сам лидер. Особенностью лидера является широта влияния, его распространение на всю группу;
- в-третьих, лидер должен иметь явный *приоритет во влиянии*. Отношения лидера и ведомых отличают асимметричность, неравенство во взаимодействии, однозначная направленность воздействия от лидера к членам группы;



– в-четвертых, влияние лидера, особенно организационного, должно опираться не на прямое применение силы, а на авторитет или хотя бы *признание правомерности руководства*. Диктатор, силой удерживающий группу в подчинении, — это не лидер. Следует отметить, что не все авторы считают несовместимым лидерство и постоянное насилие. Отдельные ученые, например Ж. Блондель, допускают использование принуждения.

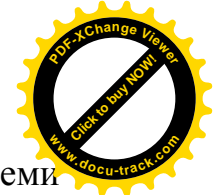
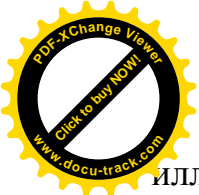
4. Лидерство — это неформальное влияние. Оно отличается от руководства, которое предполагает достаточно жесткую и формализованную систему отношений господства — подчинения. *Лидер — это символ общности и образец поведения группы*. Он выдвигается снизу, преимущественно стихийно и принимается последователями.

Е. Павлуцкая отмечает, что развитие лидерства также подчинено законам эволюции, параллельно с развитием организаций и общества в целом. Когда предприятие зарождается, затем живет и развивается в пионерной фазе, то основатель компании действительно является ее харизматическим героем. Это у него появилась идея, родившая образ будущего предприятия. Лидерство этой фазы - это необходимость, оно проявляется в реактивном управлении через воодушевление собственным примером. Стратегия лидерства на данном этапе - постоянный прорыв, "тушение пожаров" и борьба за выживание.

По мере того, как предприятие разрастается, лидеру-основателю все труднее становится удерживать в фокусе своего внимания все происходящее внутри и за его пределами. И если он грамотно справляется с назревающим управленческим кризисом пионерной фазы, то его предприятие переходит в следующую фазу своего развития. Функции, структура и процессы организации все более разделяются (собственно, именно поэтому эта фаза и носит свое название - фаза дифференциации). Штат работников увеличивается, постепенно начинает выстраиваться управленческая пирамида. Лидеров начинают называть руководителями. Постепенно их становится все больше, вводится своеобразная иерархия прав и привилегий: чем выше служебное положение, тем больше прав быть "лидером". Лидерство становится ролью, обязанностью, которая имеет как свои позитивные стороны, так и негативные. Суть лидерства этой фазы - адаптивное руководство через инструкции, указания и распоряжения. Стратегия достижения успеха при таком стиле - это "оказаться в нужное время в нужном месте", постоянная адаптация к условиям изменчивой среды, попытки прогнозировать ее изменения. Между руководителями и реальными исполнителями выстраиваются целые "полосы препятствий", искажающие реальную картину происходящего. Растет степень вероятности управления иллюзиями.

Пытаясь справиться с назревающим кризисом фазы дифференциации, появляются уже не просто лидеры-одиночки, но компании-лидеры, заманчиво называющиеся "преуспевающими" компаниями.

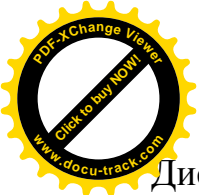
Эволюция идет своим чередом, и наступает время, года прошлую славу и регалии приходится отложить. Важнее становится избавиться от имеющихся



иллюзий и начать открытый диалог, диалог внутри компании, диалог со всеми "стейк-холдерами" (заинтересованными по отношению к организации лицами и группами - клиентами, поставщиками, властями, посредниками и т.д.), наконец откровенный диалог с самим собой. Что нужно в данной ситуации? Что я могу сделать для своей организации, учитывая мои способности, стиль работы, мои моральные принципы? Каких результатов стоит достичь, чтобы добиться перемен? Такой диалог возможен только в одном случае: если руководитель принимает вызов и берет на себя ответственность за результаты своей работы, ответственность за людей, которые рядом, и ответственность за свою жизнь. Ответственность рождает инициативу. И в тот момент, когда руководитель действительно берет на себя ответственность за свои действия и начинает проявлять инициативу, которая требует упорной, кропотливой работы, тогда обнаруживается, что другие начинают воспринимать его как лидера. И это уже совсем другой лидер, не герой и не руководитель-профессионал. Это человек, который ощущает внутреннюю силу, решимость в изменении того, что его не устраивает, и достижении стоящих результатов. Такие люди пробуждают у окружающих чувство ответственности и при этом создают атмосферу приключения, а не высокомерной успокоенности. Они объединяют людей с помощью личных связей, основанных на разделяемых ими ценностях, ясном понимании того, что надо делать, признании вклада каждого в общее дело. У людей появляется право проявлять инициативу, право совершать ошибки и вместе с другими учиться на этом опыте.

И именно здесь происходит переход от лидерства к новой культуре компании. Каждый берет на себя часть лидерских функций (воодушевление, поддержка, наставничество) внутри обучающегося сообщества, основанного на товариществе, действуя и участвуя в соответствии с новым опытом, помогая другим делать то же самое. Главными процессами в такой организации становятся "действие" и "обучение" на результатах этих действий, улучшение практики и вновь действие, обучение и т.д. Развитие организации приобретает вид разворачивающейся во времени спирали. Предприятие с фазы интеграции начинает не только развиваться само, осуществляя этот процесс через развитие работающих в ней людей, но и осознанно трансформировать окружающий мир. Суть этой трансформации - изменение отношения и поведения людей внутри и вне организации. Вместо потребительских требований задаются вопросы: "Что я могу сделать?" "Как я могу помочь?..", "Как лучше?..". На этом этапе понятие лидерства начинает размываться и уходить в прошлое. Важнее и эффективнее становится не влиять, а сотрудничать и помогать.

Ведущий теоретик менеджмента Питер Друкер под лидерством понимал способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки. Основа для существования лидерства – видение. Так, в истории много примеров: Генри Форд, мечтавший создать «народный автомобиль, доступный любому американскому фермеру», Уолт



Дисней, хотевший «сделать людей счастливее». Эти лидеры увлекли своим видением сотни тысяч людей, создавших процветающие организации, каждая из которых намного пережила своего основателя.

Кто-то из мудрецов назвал лидерство искусством вдохновлять обыкновенных людей на неординарные результаты. Сегодня, по мнению С. Шекшня, это определение нуждается в некоторой корректировке, поскольку вдохновлять нужно людей неординарных. Во-первых, потому что их становится все больше и больше, а во-вторых, потому что именно они могут обеспечить скорость, оригинальность, инновационность, то есть то, что нужно в конкурентной борьбе.

Принято различать сферу формального и неформального лидерства.

Формальное лидерство опирается на должность, объем делегированных полномочий, влияние происходит только с этой позиции.

Неформальное лидерство выходит за рамки занимаемой должности, что определяется личностными и ситуационными факторами влияния.

Лидер по праву может считать себя таковым только при наличии последователей. Это основное условие существования лидера.

Роль лидера заключается, прежде всего, в умении овладеть социальными силами в коллективе, в искусстве формирования, развития и направления моральных ценностей.

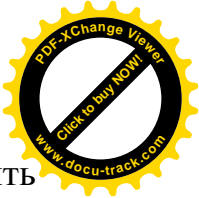
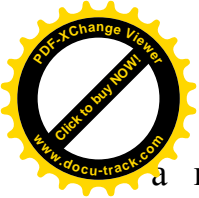
19.2. Основные теории лидерства

Большинство исследований в области лидерства проводились в США и Великобритании. В период с 1930 по 1950 годы было предпринято систематическое изучение лидерства в крупных масштабах. Исторически менялось отношение к тому, кого можно назвать лидером и каковы основные условия его существования. Поэтому все существующие теории лидерства можно объединить в несколько групп:

1. Личностная теория лидерства.
2. Поведенческие теории.
3. Ситуационные теории лидерства.

19.2.1 Личностная теория лидерства

Эти исследования ставили своей целью выявить личностные характеристики эффективных руководителей. В соответствии с личностной теорией лидерства, лучшие руководители обладают определенным набором личных качеств, общих для всех, таких как: уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая степень уверенности в себе и так далее. Этот подход базировался на убеждении, что лидерами рождаются,



а не становятся. Исходя из этих качеств, ученые старались определить лидерские качества, измерять их и использовать для выявления лидера.

Существует взгляд, что лидер должен обладать особыми индивидуальными качествами, которые делают его способным управлять. Он должен владеть искусством убеждения, быть благородным, уравновешенным, справедливым. Но все эти замечательные свойства натуры являются не только субъективными, но еще и абстрактными. Если придерживаться мнения об абсолютной необходимости этих качеств, то было бы просто невозможно найти такое количество достойных людей на руководящие должности. Ниже приведена система качеств, которыми должен обладать лидер.

Таблица 19.1 - Качества, наиболее часто встречающиеся у лидеров

Группа качеств	Характеристика качеств
Физиологические качества	Приятные внешность (лицо, рост, фигура), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность
Психологические качества	Властность, амбициозность, агрессивность, уравновешенность, независимость, смелость творчества, самоутверждение, упорство, мужество
Интеллектуальные качества	Высокий уровень интеллекта: ум, логика, память, интуитивность, энциклопедические знания, широта кругозора, проницательность, оригинальность и быстрота мышления, образованность, чувство юмора
Деловые качества	Организованность, дипломатичность, надежность, гибкость, обязательность, ответственность

Однако если вспомнить таких знаменитых руководителей, как Цезарь, Александр Македонский, Наполеон, Гитлер, Сталин, то трудно считать их образцами добродетели.

В 1948 году Ральф Стогдилл сделал обзор исследований в области лидерства, и отметил, что исследования личных качеств руководителей дают противоречивые результаты. В разных ситуациях руководители демонстрируют различные личные качества. В основном важны следующие пять качеств:

- интеллектуальные способности;
- господство над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- профессионализм.

Он сделал вывод: «Человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает определенным набором личных свойств», «...структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных».

Американский исследователь Уоррен Беннис определил четыре группы лидерских качеств, в соответствии с которыми лидер должен уметь:



- управлять вниманием;
- управлять значением;
- управлять доверием;
- управлять собой.

Одна из многочисленных проблем состоит в том, что управление людьми находится в тесной связи с культурой. Определенная культура предполагает определенный тип руководства, определенный стиль управления. Многие справедливо считают, что нельзя сказать, что существует всего один наилучший способ руководства другими людьми. Но некоторые с этим не согласны и полагают, что есть только один стиль руководства.

Теория лидерских качеств имеет ряд недостатков. Так, исследователям не удалось создать единственно правильный образ лидера и не удалось установить убедительную связь между его качествами и лидерством. Поэтому этот подход не принес ощутимой пользы практике. Однако он послужил толчком к развитию других концепций лидерства.

19.2.2 Поведенческие теории

Совокупность характерных методов, приемов и действий, используемых в процессе управления, определяет стиль руководства. Каждый менеджер обладает своим индивидуальным стилем. Он определяется устойчивым мнением менеджера относительно той степени свободы, которая должна быть предоставлена подчиненным в подготовке решений, выбором форм взаимосвязей с ними и методов управления.

Поведение руководителя и стиль руководства – понятия равноценные. Слово «стиль» греческого происхождения. Оно означает стержень для писания на восковой доске и почерк. Так что стиль руководства – это своеобразный «почерк» действий менеджера. Более полное определение этого термина можно сформулировать так: *стиль руководства – устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, манера и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений*. Таким образом, можно сказать, что стиль – это система постоянно применяемых методов руководства. Стиль служит формой реализации метода.

Стиль руководства определяется специфическими характеристиками конкретной личности, отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. Поэтому стиль строго индивидуален. Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен известным американским ученым-бихевиористом Куртом Левиным (1890 – 1947). В результате исследований он выделил три стиля руководства: *авторитарный, демократический и либеральный*. Если рассмотреть континуум стилей, то он будет выглядеть так, как показано на рис.19.1.



Рисунок 19.1. Континуум стилей лидерства

Для *авторитарного* (автократического) стиля характерна централизация власти в руках одного руководителя. Этот стиль может быть оправдан в группе с неразвитыми материальными и высшими потребностями, а также в экстремальных ситуациях. За счет постоянного контроля, этот стиль управления обеспечивает приемлемые результаты по прибыли, качеству, производительности. Такой стиль может быть полезен при необходимости решительных действий.

К основным недостаткам этого стиля можно отнести высокую вероятность ошибочных решений, подавление инициативы подчиненных, замедление нововведений, неудовлетворенность людей своей работой.

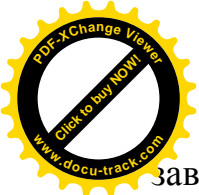
Для *демократического* стиля характерно то, что менеджер, использующий этот стиль, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, вежлив и доброжелателен, доверяет людям, требователен, но справедлив. Делегирует другим специалистам часть своих управленческих функций, никогда не навязывает подчиненным свою волю. Он предпочитает такие механизмы влияния, которые затрагивают у подчиненных потребности более высокого уровня. Таких работников Мак Грегор относил к категории Y. Этот стиль следует принимать при условии заинтересованности работников в получении результатов, инициативности и ответственности.

Демократический стиль является наиболее эффективным, он обеспечивает высокую вероятность принятия правильных решений, инициативу и активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой, благоприятный психологический климат в коллективе. Этот стиль основан на доверии и взаимопонимании. Реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

Для *либерального* (невмешательского) стиля характерно то, что менеджер, использующий этот стиль, практически не вмешивается в деятельность коллектива, предоставляя работникам полную самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества в определении своих целей и в контроле своей работы.

Этот стиль управления характеризуется безынициативностью, невмешательством в процесс работы, вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди неудовлетворены своей работой, у них нет стимула добросовестно трудиться, возможны скрытые и явные конфликты.

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей в чистом виде встречается редко. Гибкость руководителя заключается в том, чтобы в



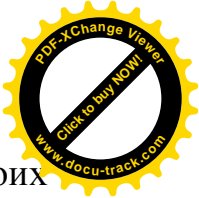
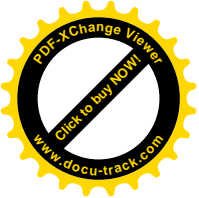
зависимости от сложившейся ситуации использовать преимущества того или иного стиля.

Характеристика стилей руководства с учетом различных параметров взаимодействия *руководитель - подчиненный* приведена в табл.19.2.

Таблица 19.2. - Характеристика стилей руководства

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стиль руководства		
	Авторитарный (автократичный)	Демократический	Либеральный
1	2	3	4
Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решений совещаний
Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, упрощает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	В соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников, избавляется от них	Подбирает деловых, грамотных специалистов	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает - все умеет	Постоянно повышает квалификацию, учитывает практику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Общается с подчиненными только по их инициативе
Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровный, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Наказание - основной метод стимулирования, поощряет избранных по праздникам	Постоянно использует различные виды стимулов	Постоянно использует различные виды стимулов

Источник: 1, стр. 9.



Теория Ренсиса Лайкерта была разработана на такой же основе. В своих исследованиях Р. Лайкерт развил выводы, полученные ранее в Мичиганском университете, где различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров определялись двумя факторами: концентрацией внимания лидера на работе и на работниках.

Р. Лайкерт, изучая стили управления эффективных лидеров, обнаружил, что они уделяют основное внимание человеческому фактору и развивают групповые подходы к выполнению работы. Р. Лайкерту при создании программы организационного поведения удалось представить реальные стили управления в виде четырех континуумов.

Таблица 19.3 – Система стилей Р.Лайкерта

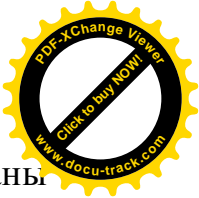
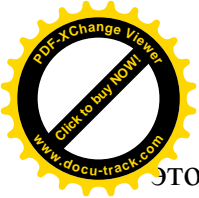
Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско - авторитарная	Благоклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Система 1 - эксплуататорско–авторитарная. Руководители имеют характеристики автократа и ориентированы на работу с жесткой системой управления. Руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к выработке решений, взаимодействие с подчиненными строится на взаимном недоверии. Формальная организация и неформальные группы находятся в состоянии противоборства. В качестве мотивации используется страх, угроза наказания и отдельные вознаграждения. Этот стиль характеризуется, прежде всего, наличием официальности с подчиненными, отсутствием доверительности, нежеланием считаться с мнением работников, повышенной конфликтностью в отношении отдельных подчиненных и рабочих групп.

Система 2 тоже автократическая, но при благожелательном, хорошем руководителе. Такие руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и с ограничениями, принимать участие в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях - наказанием. Руководитель имеет слабое взаимодействие с подчиненными, что вызывает страх и осторожность подчиненных ему людей.

Система 3 более демократическая, совещательная. Такие руководители проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным, решение вопросов частично делегируется вниз, взаимодействие сопровождается доверием с элементами страха, неформальные группы могут и не возникнуть. Руководитель демонстрирует желание контролировать принятие и выполнение решений. В виде мотивации используются вознаграждения, привлечение к участию в управлении, частично наказания.

Система 4 - управление на основе соучастия. Она подразумевает групповые решения, которые в высшей степени децентрализованы. Лидеры



Этой системы поощряют участие работников в управлении, они ориентированы на человека. Модель 4 (ориентированная на взаимоотношения) характеризуется полным доверием, коммуникации осуществляются и по вертикали, и по горизонтали. В основе этой модели лежит бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. В качестве мотивации используются вознаграждения на основе системы стимулирования, выработанной с учетом участия работников в управлении.

Р. Лайкерт утверждает, что система 4 наиболее эффективна. Он также полагает, что «учет человеческих качеств» должен быть неотъемлемой частью моделей управления. Тем самым признается тот факт, что приток или отток работников, разрушительные конфликты, готовность к сотрудничеству и т. д. влияют на эффективность организации.

Рассмотрим теорию лидерства Ральфа Стогдилла и Кэрола Шартла. Они много занимались изучением лидерства и являются признанными специалистами в этой области. Различные организации имеют различную организационную структуру, которая характеризуется наличием разнообразных правил, положений, процедур, регламентирующих поведение как менеджеров, так и исполнителей. Обычно, когда в организации увеличивается количество людей, то увеличивается количество и нормативной документации. В малочисленных организациях люди могут непосредственно общаться между собой, и им не требуется большое число правил, регламентирующих их поведение. Поэтому в различных организациях работа менеджера в части принятия решений выглядит по-разному.

Р. Стогдилл и К. Шартл разработали систему, в соответствии с которой поведение руководителя зависит теперь уже от двух параметров – организационной структуры и внимания к людям. Они выяснили, что менеджеры могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем (рис. 19.2).

Внимание к
отношениям
с подчиненными

Высокое

Низкая степень структурирования Высокая степень внимания к подчиненным	Высокая степень структурирования Высокая степень внимания к подчиненным
Низкая степень структурирования Низкая степень внимания к подчиненным	Высокая степень структурирования Низкая степень внимания к подчиненным

Низкое

Высокое

структурирование отношений

Рисунок 19.2. Система руководства Р.Стогдилла и К.Шартла

Более поздние исследования показали, однако, что эта классификация применима не ко всем ситуациям.

Наибольшую популярность среди поведенческих концепций лидера получила **модель управленческой решетки**, наглядно демонстрирующей, что есть один единственный стиль лидерства. Эта концепция подхода к эффективности руководства, представляющая собой модификацию теории Мак Грегора, принадлежит Роберту Блейку и Джейн Моутон.

Они построили решетку, включающую пять основных стилей руководства (см. рис.19.3). На вертикальной оси - забота о людях (стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе доверия и уважения работников, симпатии друг к другу, понимания и поддержки, создания благоприятных условий труда, повышение зарплаты, премирование). На горизонтальной оси - забота о производстве (стремление к получению положительных производственных результатов).

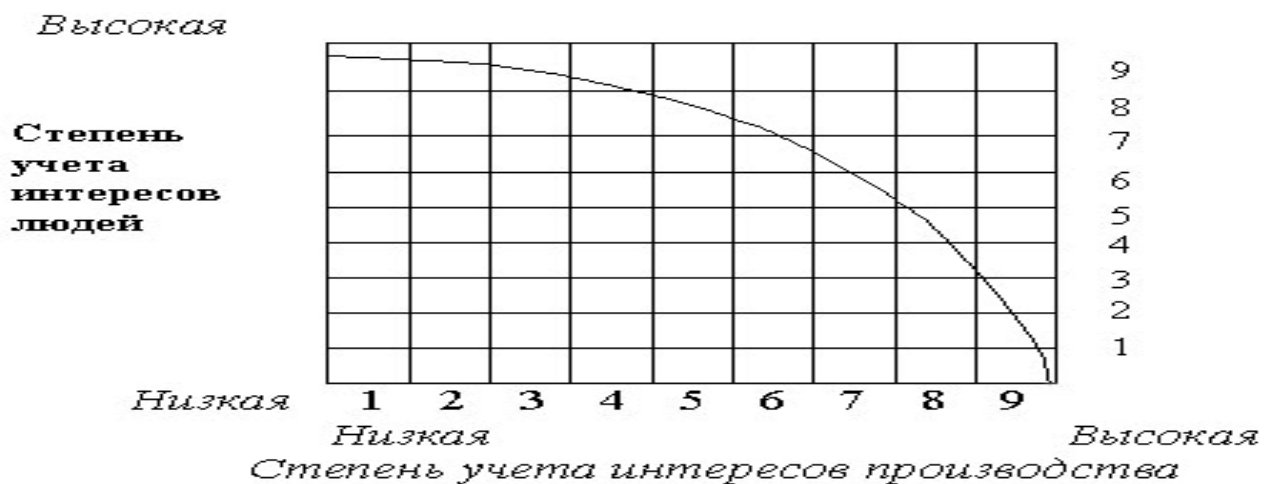
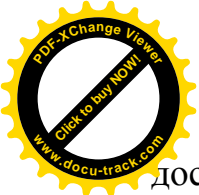


Рисунок 19.3. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон

1.1 – страх перед бедностью. Минимальная забота о производстве и нуждах работников. Результаты крайне невысоки, моральный дух коллектива низок, руководитель прилагает минимальные усилия для выполнения лишь самой необходимой работы. Руководитель этого типа прикладывает минимальные усилия для сохранения своего места в организации (человек с безразличным отношением к делу).

1.9 – дом отдыха. Минимальная забота о производстве сочетается с максимальной заботой о людях. Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, сохранению «единой семьи», даже и за счет производственных показателей (менеджер мало внимания обращает на нужды организации).

9.1 – авторитет – подчиненные. Максимальная забота об эффективности производства сочетается с минимальной заботой о подчиненных. Руководитель отдает приоритет максимизации производственных процессов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать (армейская стратегия управления, минимум заботы о работниках). Производственные результаты могут быть



достаточно высоки, но удовлетворенности у людей нет, что создает массу проблем.

5.5 – организационное управление. Руководитель достигает необходимого качества выполнения заданий на основе мирного сосуществования с подчиненными, находя баланс эффективности производства и хорошего морального настроения подчиненных.

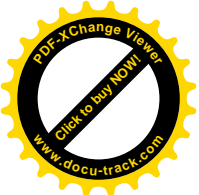
9.9 – команда. При усиленном внимании к подчиненным руководитель сознательно добивается их приобщения к целям организации. В действиях руководителя преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач. Руководитель нацеливает всех работников на достижение производственных целей на основе доверия и уважения к ним. Развивается самостоятельность, ответственность, создается дух единой команды (прогрессивный стиль).

Р. Блейк и Дж. Моутон считали, что самым эффективным стилем руководства является поведение руководителя типа 9.9. Работа осуществляется коллективом людей, в котором одни занимаются интересами работников, другие производством и организацией, что при совмещении приводит к возникновению доверия и взаимоуважения.

Рассмотренные стили лидерства являются основными. Но в управленческой литературе (3, стр. 248-249) выделяют три дополнительных стиля – патернализм (матернализм), оппортунизм и фасадизм. Патернализм предполагает одновременную ориентацию руководителя на производство и заботу о людях, но в большей степени это носит дополняющий характер, а не интеграционный. Оппортунизм предполагает сочетание всех подходов и их использование в зависимости от ситуации для укрепления позиций руководителя и получения личных преимуществ. Фасадизм (по аналогии с архитектурным термином – фасад, то есть внешняя, парадная часть здания), означает заботу руководителя только о внешней, поверхностной стороне дела, причем внутренние проблемы могут просто игнорироваться.

Следует иметь в виду, что на практике часто используется не какой-либо один стиль руководства в чистом виде, а их комбинация, стихийно сложившаяся или сознательно созданная руководителем. При этом он стремится использовать положительные черты того или иного типа руководства и ослабить его негативные стороны, учитывая при этом изменение ситуации в организации и в управлении в ней.

Таким образом, стиль руководства является сложной категорией. Он формируется под воздействием множества объективных и субъективных факторов. Так как в условиях функционирования экономических систем все время происходят объективные изменения, то возникает необходимость постоянного совершенствования руководителем своего стиля руководства. Руководитель должен владеть всем арсеналом методов управления и уметь гибко их применять. В силу этого появляются исследования в области лидерства с учетом ситуации.



19.2.3. Ситуационные теории лидерства

Невозможность найти четкую зависимость между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью, явилась для исследователей показателем того, что имеются дополнительные факторы, которые еще не были учтены. Для этого следует рассматривать каждую сложившуюся ситуацию в целом. Главная идея ситуационного подхода заключается в том, что поведение лидера в разных ситуациях должно быть разным.

Известный американский психолог и социолог Курт Левин написал книгу «Разрешение социальных конфликтов». В ней он утверждал, что лидерство – это функция от личности лидера, его последователей и влияния окружения. Это спорно, так как один лидер хорош в одной ситуации, а другой – в другой ситуации. Необходима теория *предположений*, кто и как будет вести себя в конкретной ситуации. Эту теорию развил Фрэд Фидлер.

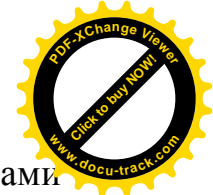
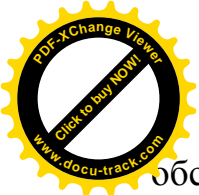
Для измерения лидерского стиля Фидлер предложил шкалу характеристик *наименее предпочитаемого работника (НПР)*. Лидеры, набравшие более высокие баллы, ориентированы на отношения с подчиненными, а набравшие низкие баллы – ориентированы на выполнение задания. В своих работах Фидлер сосредоточил внимание на ситуации и выявил следующих три фактора, влияющие на поведение руководителя:

- взаимоотношения между лидером и членами группы (лояльность и привлекательность лидера);
- структура задачи (привычность задачи, четкость ее формулировки и структуры);
- властные взаимоотношения (объем законной власти, который включает систему поощрений и наказаний, а также степень поддержки, которую получает лидер от руководства сверху и от организации в целом).

Фидлер считает, что хотя каждой ситуации соответствует свой стиль руководства, в целом основные характеристики стиля руководителя остаются стабильными, поэтому он предлагает ставить лидера в такие ситуации, которые подходят к его стабильному стилю руководства. При этом получается баланс между требованиями ситуации и личными качествами руководителя, что приводит к его высокой производительности и удовлетворенности.

Фидлер определил, что нельзя выбрать лучший тип руководства, но авторитарный способ все же более предпочтителен во многих случаях. Он также показал, что в работе с научными сотрудниками нужно давать им больше свободы, быть более внимательным и участливым к их работе. Можно сделать вывод, что наиболее перспективным лидером является гибкий лидер, который обладает этими качествами.

Как и другие модели, модель Фидлера имеет недостатки. Она не получила полной поддержки со стороны ученых, но он заложил основы ситуационного подхода к управлению, подчеркнул важность взаимодействия руководителя, исполнителей и ситуации. Он предостерег против мнения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства, не зависящий от



Обстоятельств. Фидлер полагал, что важнейшими ситуационными факторами являются отношения между лидером и последователями, структурированность работы и властная позиция лидера в организации.

Ситуации	Благоприятная ←—————→ Неблагоприятная							
	ситуация (1)				ситуация (8)			
	1	2	3	4	5	6	7	8
Отношения с людьми	хор.	хор.	хор.	хор.	плох.	плох.	плох.	плох.
Структурированность работы	высок	высок	низк.	низк.	высок	высок	низк.	низк.
Властные полномочия	сильн.	слаб.	сильн.	слаб.	сильн.	слаб.	сильн.	слаб.
Достижение эффективности в работе	Лидером, ориентированным на работу (низкий ННР)			Лидером, ориентированным на отношения (высокий ННР)			Лидером, ориентированным на работу (низкий ННР)	

Рисунок 19. 4. Модель Ф.Фидлера

Еще одна ситуационная модель лидерства, аналогичная модели Фидлера, была разработана Митчелом и Хаусом в 70-е годы XX века. Их подход «путь – цель» пытается дать объяснение связи усилий работника, затраченных на достижение цели с результатами работы и вознаграждением, с одной стороны, и тем воздействием, которое производит поведение лидера на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда работников, с другой. В соответствии с этим, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Для этого он должен объяснить то, что он ожидает от исполнителей, оказать им поддержку и устранить помехи, направляя усилия исполнителей на достижение цели и создания у них таких потребностей, которые он может удовлетворить и, наконец, удовлетворить потребности подчиненных, когда цель достигнута.

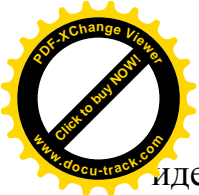
Хаус в своей модели рассматривал вначале два стиля руководства: стиль поддержки и директивный стиль.

Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека, на человеческие отношения. Большое внимание уделяется нуждам работников, развитию дружелюбных отношений, обращению с подчиненными как с равными.

Директивный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу. Для него характерен высокий уровень структурирования работы, разъяснение работникам «что» и «как» надо делать, а также «что» и «когда» от них ожидать.

Позже были рассмотрены еще два стиля: поощряющий участие подчиненных в принятии решений; ориентированный на достижение.

Стиль, поощряющий участие, характеризуется тем, что руководитель советуется с подчиненными, делится с ними своей информацией, использует их



идеи и предложения для принятия совместного группового решения.

Стиль, ориентированный на достижение, характеризуется постановкой перед исполнителями напряженных целей и ожиданием того, что они будут работать в полную силу своих возможностей. При этом в исполнителей вселяется уверенность, что они могут так работать и добьются поставленных целей.

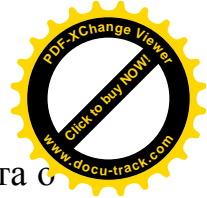
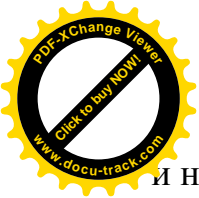
Если у подчиненных имеется потребность в самоуважении и принадлежности, то для них больше подойдет стиль поддержки. Если же у них есть потребность в автономии и самовыражении, то они предпочтут директивный стиль. Важной характеристикой является убежденность руководителя в том, что он может воздействовать на свое окружение, на внешнюю среду. Люди, которые верят, что они влияют на окружение, привлекают подчиненных к участию в принятии решений. Те же, кто не уверен в своем влиянии на окружение, предпочитают авторитарный или директивный стиль. Если выполнение задачи имеет неоднозначный характер, – предпочтителен директивный стиль.

Модели Фидлера и Митчела-Хауса не дают окончательного ответа на вопрос об эффективности лидерства. Поэтому требуются дополнительные исследования для их обоснования и решения этого важного и сложного вопроса.

Существует еще одна ситуационная теория, схожая с теорией случая. Данная работа была выполнена Полем Херси и Кеном Бланшаром. Она названа **теорией жизненного цикла**, согласно которой эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. По их понятию, зрелость не является постоянным качеством лица или группы, а следствие конкретной ситуации. Их теория достаточно сложна и одновременно довольно проста.

На схеме (см. рис.19.5) имеются четыре стили лидерства Ренсиса Лайкерта S-1, S-2, S-3, S-4. В этих же секторах размещается административная сеть Блейка и Мутона. На данную схему мы можем нанести результаты Маслоу. Тогда в нижнем левом секторе будет находиться физиологический фактор, затем фактор безопасности, социальный, уважение и самореализация. Бланшар и Херси считали, что эти факторы надо поместить именно туда. Они включили в схему результаты Маслоу, а также двухфакторную теорию Герцберга, добавив туда факторы гигиены. Они находятся в верхнем правом углу. По их мнению, если вы заботитесь о факторах гигиены, то такое управление соответствует нижнему правому сектору, или верхнему правому сектору, или верхнему левому сектору. Если вы сосредоточены на мотивации, то управление отображается в нижнем левом секторе. Если у вас инфантильные сотрудники, которые не делают сами свою работу, то оптимальный способ руководства – это приказывать им, присматривать за ними и проверять выполнение задания.

Но бывают люди родительского типа. С ними следует работать в соответствии с методами руководства, показанными в секторах S-2 и S-3. Лучшим способом управления такими людьми будет полная забота о человеке



и низкая степень заботы о работе, либо полная забота о людях и полная забота о работе, как показано в верхнем правом и в верхнем левом секторах.

На схеме показан незавершенный континуум Криса Арджириса, характеризующий зрелость подчиненных. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленной цели, образование и опыт в отношении решаемой задачи. Понятие зрелости зависит от конкретной ситуации, а руководитель может менять свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы.

Стиль руководителя

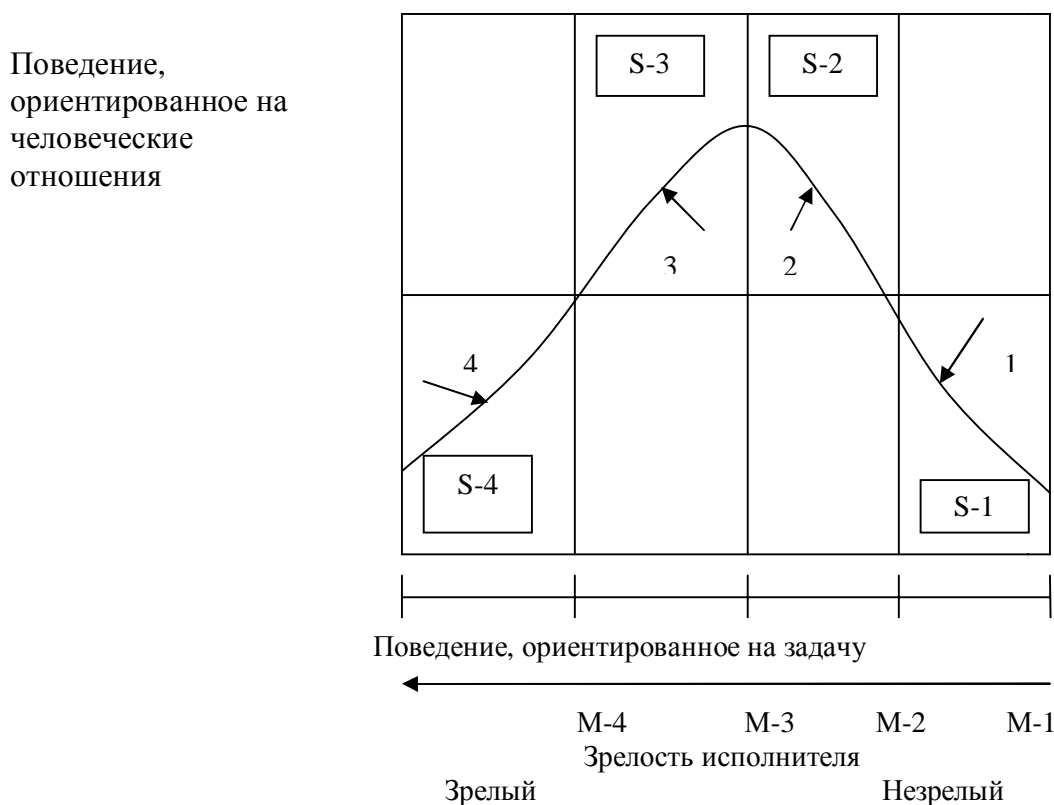
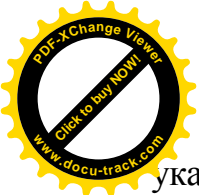


Рисунок 19.5. Схема выбора стиля лидерства П. Херси и К. Бланшара

На рисунке 19.5 показаны четыре уровня зрелости работников:

- M1. Люди не способны и не желают работать, они некомпетентны и не уверены в себе;
- M2. Люди не способны, но желают работать, у них есть мотивация, но нет навыков и умений;
- M3. Люди способны, но не желают работать, их не привлекает то, что предлагает руководитель;
- M4. Люди способны и желают делать то, что предлагает руководитель.

Эти два автора предложили для секторов собственные названия, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: 1 – «давать



указания», 2 – «убеждать», 3 – «участвовать», 4 – «делегировать».

Если вы управляете методом $S-1$, показанном в нижнем правом секторе, то вы в большей степени ориентированы на задачу и в малой степени на человеческие отношения, вы просто приказываете работникам, что они должны делать и строго контролируете их работу. Этот стиль называется «давать указания», и он годится, если ваши подчиненные имеют низкий ($M-1$) уровень зрелости.

Если вы придерживаетесь метода руководства $S-2$ – «убеждать», показанного в верхнем правом секторе, то вам следует убеждать работников, что надо сделать. В этом случае подчиненные хотят, но не могут принять ответственность, так как они обладают средним уровнем зрелости ($M-2$). Руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, но поддерживает желание подчиненных выполнять задание под свою ответственность.

Если взять верхний левый сектор $S-3$ под названием «участвовать», то вы должны стать руководителем, поощряющим участие. Этот стиль характерен для подчиненных с высокой степенью зрелости ($M-3$). Они могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. В этой ситуации руководитель имеет низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень ориентированности на человеческие отношения. Так как подчиненные могут и знают, как решать задачу, руководитель должен предоставить им возможность участия в принятии решений, повышая, тем самым, их мотивацию к сопричастности.

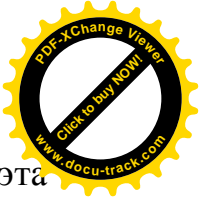
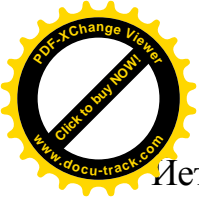
Если работник зрелого типа, то тогда можно выбрать способ руководства, показанный в нижнем левом секторе. Нижний левый сектор $S-4$ – руководитель передает свои полномочия. Он характеризуется высокой степенью зрелости работников ($M-4$). Он дает им работу и разрешает выполнить ее самостоятельно, так как подчиненные могут и хотят нести ответственность. Поведение руководителя сочетает низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения.

Кен Бланшар и Поль Херси определяли зрелость как физическое состояние или физическую возможность что-то делать. Это также и психологическая зрелость.

В соответствии с теорией Бланшара и Херси, *способы управления зависят от уровня зрелости сотрудников, от физической зрелости, от возрастной и психологической зрелости.*

Эта модель в связи с ее простотой и относительной гибкостью пользуется большой популярностью у менеджеров. Популярность модели Херси – Бланшара объясняется тем, что анализ управленческих ситуаций, проведенный на ее основе, позволяет, с одной стороны, выбрать стиль лидерства, наиболее приемлемый *на данный момент*, а с другой стороны – *целенаправленно воздействовать* на работников с учетом их степени зрелости для регулирования их готовности повышать эффективность деятельности организации.

Ситуационная модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом



Йеттоном, концентрирует внимание на процессе принятия решений. Позже эта модель была дополнена Артуром Яго. Данная модель помогает определять эффективный лидерский стиль в зависимости от ситуации. В соответствии с этой моделью выделено пять стилей руководства, которые руководитель может использовать в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается принимать участие в принятии решений. Применение каждого из этих стилей зависит от характеристик ситуации или проблемы.

Эти пять стилей представляют континуум, который начинается с двух *автократических стилей*:

A-1. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.

A-2. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных, и затем сами решаете проблему.

Далее идут два *консультативных стиля*.

K-1. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

K-2. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

Континуум завершается *стилем участия*.

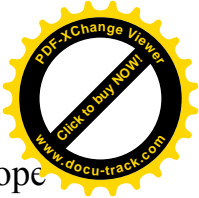
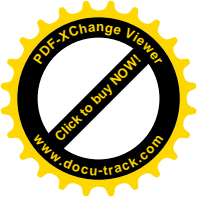
U-1. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия относительно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с ролью председателя. Вы не пытаетесь повлиять на группу для принятия вашего решения, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

Чтобы помочь руководителю оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, каждый из которых представляет собой вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации. Первые три вопроса относятся к *качеству решения*:

1. Значение качества решения.
2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
3. Степень структурированности проблемы.

Четыре вопроса относятся к факторам, ограничивающим *согласие подчиненных*:

4. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.
5. Определенная на основании прошлого опыта вероятность, что решение руководителя получит поддержку подчиненных.
6. Степень мотивации подчиненных достичь целей организации, если они выполняют задачи, сформулированные при изложении проблемы.



7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Чтобы определить, какой из указанных выше пяти стилей подходит к конкретной ситуации, можно использовать так называемое дерево решений (см. рис.19.6.) Последовательно отвечая на семь сформулированных вопросов, руководитель находит критерии проблемы и подбирает конкретный стиль руководства. Сплошная линия – положительный ответ, пунктир – отрицательный ответ.

Номера вопросов (критериев)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

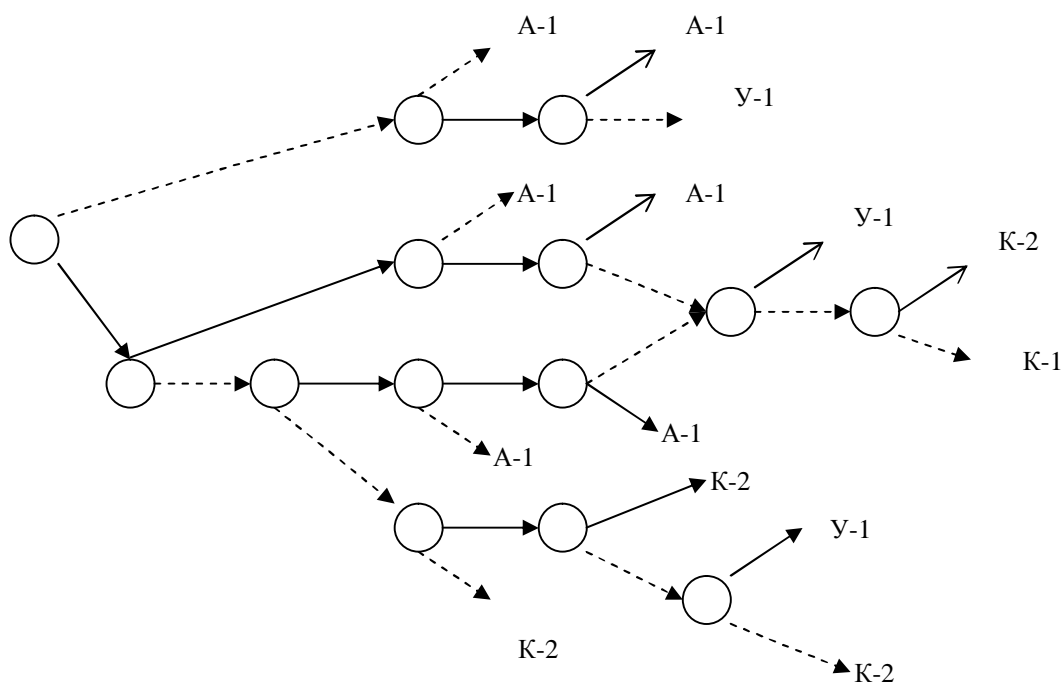
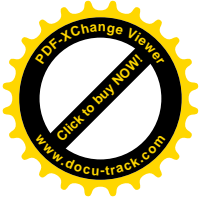
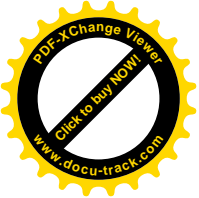


Рисунок 19.6. Модель выбора стиля руководства Врума-Йеттона

Модель Врума-Йеттона подчеркивает отсутствие оптимального метода влияния на подчиненных. Оптимальность стиля зависит от изменения ситуации при принятии решения. Модель направлена на процесс принятия и исполнения решения, а не на то, как достичь эффективности работы и удовлетворенности подчиненных.

Одна из последних ситуационных концепций лидерства была предложена У. Реддином, хотя доказательства в пользу правильности его модели пока еще скудны. По его мнению, не существует единственного наилучшего стиля руководства. Такие факторы, как:



- а) используемая технология;
- б) система ценностей организации;
- в) руководитель лидера и его требования;
- г) коллеги лидера и его подчиненные,— влияют на выбор стиля лидерства.

По Реддину, использование неподходящего стиля ведет к тому, что лидер воспринимается подчиненными как человек, играющий несвойственную ему роль. Таким образом, У. Реддин, пользуясь двумя параметрами — ориентацией на задачу и ориентацией на отношения (на людей),— строит следующую матрицу стилей, утверждая, что каждый из них может быть уместен в определенных обстоятельствах (см. табл. 19.4).

Таблица 19.4 - Матрица стилей лидерства У. Реддина
Ориентация на задачу

		Низкая	Высокая
Ориентация на отношения	Низкая	Обособляющий стиль	Стиль преданности делу
	Высокая	Связующий стиль	Объединяющий стиль

Таблица 19.5- Матрица восприятия стилей лидерства

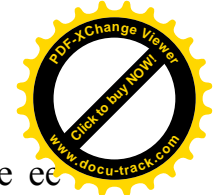
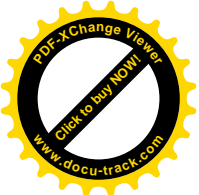
		Ориентация на задачу	
		Низкая	Высокая
Ориентация на отношения	Низкая	Бюрократ (дезертир)	Благожелательный автократ (деспот)
	Высокая	«Развиватель» (миссионер)	Объединяющий руководитель (примиренец)

Когда стиль лидерства выбран правильно, подчиненные будут воспринимать руководителя в соответствии с характеристиками (без скобок), приведенными в табл. 19.5. Когда же стиль лидерства выбран неверно, руководителя будут воспринимать таким, как он определен в скобках.

Однако, даже если такое восприятие и имеет место, остается важный вопрос о его влиянии на эффективность работы подчиненных. Вовсе не очевидно, что если руководитель считается примиренцем (даже в отрицательном смысле этого слова), то это уменьшает усилия подчиненных сделать все, что в их силах.

19.3 Типы лидеров. Приемы борьбы с негативным лидером.

Различают формальное лидерство и неформальное (психологическое). Выделяют следующие типы лидеров:



1. **лидер-деятель** – активен на стадии формирования идеи, в процессе ее реализации. Они хорошие организаторы и живой пример для подражания. Инициативны и не боятся ответственности. Они на виду, их все знают.
2. **лидер-коммуникатор** – незаметен. Их лидерство состоит в вовремя и к месту поданной идее, они чувствуют момент, хорошо ориентируются в людях, интуитивно выделяют потенциальных реализаторов идеи, но сами остаются в тени. Они хорошо обо всем информированы, все обо всех знают.
3. **лидер-звезда** – они формируют и реализуют свой лидерский потенциал благодаря способности интуитивно проникать в эмоциональное состояние другого человека, сопереживать и сочувствовать. Их просто любят.

Чтобы эффективно ориентироваться в отношениях с лидером, кроме типов лидеров, необходимо знать способы реализации лидерского потенциала и направленность лидера (позитивный или негативный).

Направленность лидера определяется по следующим характеристикам:

1. по отношению к формальному лидеру – руководителю или к делу, которым занят коллектив;
2. по сфере деятельности, где проявляется лидерский потенциал – хобби, семья, работа, пр.
3. по основе лидерства – эмоциональное, деловое, информационное.

Эффективная техника реализации собственного лидерского потенциала для руководителя включает обязательное определение неформального лидера и установление общения с ним, если это положительный неформальный лидер, то нельзя с ним состязаться в лидерстве, надо с ним ужиться. Но если в организации есть неформальный негативный лидер, то лучше всего устранить условия проявления его лидерства, а не его самого, так как появится новый.

Условия появления негативного лидера:

1. слабая психологическая позиция неформального руководства (часто за эти стоит его психологическая неграмотность)
2. плохая организация дела;
3. неблагоприятный психологический климат в коллективе;
4. наличие людей, у которых сформировалась неприязнь к руководителю, к власти вообще, что усиливается неудовлетворенными потребностями, сильно завышенной самооценкой и большими амбициями.

Нейтрализовать или уменьшить нежелательное влияние такого лидера можно, используя следующие **методы**:

1. **«Переключение»** - подобрать дело, поручение, которое повышает престиж лидера и укрепляет его психологический статус в группе, одновременно переориентируя его в нужное для руководителя или полезное для отдела направление. Обязательное условие – составить четкое представление об его уровне притязаний и самооценке. Неудачи



- бывают в основном из-за незначительности поручения (недооценка его самомнения) или явной демонстрации своей цели;
2. **«осуждение»** - специально подготовленная публичная речь с целью осуждения его хотя бы большей частью коллектива. Важно заранее продумать конкретные предложения для изменения его поведения, которые предположительно должны поддержать большинство коллектива. Неудачи возможны из-за неправильной оценки мнения группы (может получиться, что большинство будет сочувствовать виновнику и морально его поддерживать). Бессмысленно – при незначительности повода. При успехе недопустимо злорадство.
 3. **разговор тет-а-тет** – душевный и откровенный разговор наедине. Выяснение и формулировка позиций. По форме – акцент на эмоциональную сторону. Неудачи и некоторая опасность грозят из-за допущенного самоунижения – излишней самокритичности, ненужного подчеркивания неспособности изменить ситуацию.
 4. **«взрыв»** - прямое, категоричное по форме, логически продуманное высказывание претензий и оценок. Тон – эмоционально-повышенный, но управляемый. Полезно использовать при свидетелях. Обязательно соизмерить причины повода и возможную реакцию. Эффективен в отношении лидера-коммуникатора. Неудача и опасность – в перенакале обстановки и в срыве. Этот прием бесполезен в отношении человека несамокритичного
 5. **«реконструкция»** - корректно оформленное перемещение (перевод) такого лидера в другую группу, или коллектив. Лучше туда, где есть четко выраженный положительный лидер. Неудача возможна при ошибке в сравнительной оценке психологической силы лидера или явной демонстрации целей;
 6. **коррекция и профотбор** – развитие лидерских качеств и свойств у непосредственного руководителя и комплектование резерва руководителей из специалистов, которые по своим психологическим качествам являются лидерами или имеют выраженный лидерский потенциал (тестирование, тренинг). Условия успеха – помощь профессиональных психологов.

19.4. Управление лидерством в организации

Первостепенная значимость лидерства для эффективности руководства, его позитивное и негативное воздействие на управление персоналом придают задаче влияния на этот феномен особую практическую важность. Сама же задача нередко формулируется как управление лидерством, хотя такая формулировка далеко не бесспорна. Среди специалистов до сих пор не завершена дискуссия о том, является формирование лидерства управляемым или это стихийный в своей основе процесс. Иными словами, лидерами становятся или рождаются?



Несмотря на отсутствие однозначного ответа на данный вопрос, имеющиеся теоретические и практические разработки позволяют говорить об управлении лидерством. Сомнения могут возникнуть в вопросе о границах или пределах управляемости. Проблема управления лидерством в организации включает по меньшей мере пять аспектов.

1. Выявление лидеров. Выявление лиц с природными и (или) сформировавшимися лидерскими качествами и их привлечение для занятия руководящих позиций, постов.

Известный американский исследователь лидерства Стивен Кови утверждает, что лидеров можно найти на всех уровнях деловой активности, а не только на самом верхнем. Лучшие лидеры обычно придерживаются общего комплекса ценностей, в который входят «справедливость, равенство, беспристрастность, целостность, честность, доверие».

Каждый человек может определить свою и чужую пригодность к лидерству с помощью следующих восьми критериев:

- а) непрерывное самосовершенствование;
- б) ориентация на служение другим;
- в) излучение положительной энергии, доброжелательность и уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов;
- г) вера в других;
- д) рациональное распределение времени и усилий;
- е) внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на события, восприятие жизни как приключения;
- ж) самокритичность, толерантность (терпимость), признание заслуг других и их равного права на самовыражение;
- з) забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии.

2. Развитие лидерства.

Данный аспект проблемы управления лидерством в организации учитывает возможности в большей или меньшей степени формировать и развивать лидерские способности путем обучения и самообучения, мотивирования, тренингов и практического опыта.

3. Учет интересов группы и неформальное лидерство. Тесная увязка и интеграция индивидуальных целей и интересов членов группы с организационными целями, реализация потребностей, представительство и защита интересов как отдельных членов группы, так и коллектива в целом.

Это устраняет почву для возникновения деструктивных групп и лидеров, деятельность которых наносит ущерб организации, а также повышает авторитет руководителя в глазах сотрудников и значимость делового лидерства по отношению к эмоциональному лидерству.

4. Сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства. Подчиненные всегда желают видеть в руководителе не только начальника или лишеного эмоций и переживаний сухого технократа, но и человека, обладающего лучшими нравственными качествами, заботящегося не только об эффективности организации и о себе лично, но и о сотрудниках. В



реальной жизни организации существует тесное взаимопереплетение формальных и неформальных моментов. Живое общение с людьми, уважение в них личностей, внимание к каждому человеку, учет индивидуальных особенностей и наклонностей, личный пример в отношениях к людям и к делу, мотивирование сотрудников, «заражение» окружающих увлеченностью, энтузиазмом и т.п. — все это позволяет руководителю совмещать роли формального и неформального лидера и повышает эффективность руководства.

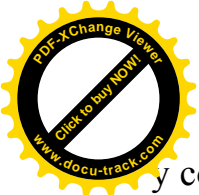
5. Интеграция лидеров. Устранение деструктивного лидерства. В силу различных причин (индивидуальных способностей, занятости производственными задачами, большого количества подчиненных и др.) даже в первичных организациях далеко не каждый руководитель способен одновременно выполнять все функции неформального лидерства. Очень часто для одного человека это просто физически невозможно. Вот почему для эффективного руководства важно управлять процессом формирования и развития лидерства или по крайней мере контролировать этот процесс в его главных моментах, не допуская появления лидеров и групп, разрушающих организацию или негативно влияющих на результаты ее деятельности.

Большой ущерб управлению персоналом и деятельности организации в целом способны нанести деструктивные лидеры. Для устранения такого рода лидерства возможны различные способы действий.

Первый и самый простой из них — разрушение системы «лидер — последователи» с помощью административных мер. С этой целью могут использоваться разные средства: увольнение деструктивного лидера или перевод его на другое место работы, изменение его социальной роли за счет перераспределения функций или через включение в группу лиц-соперников, изоляция лидера, расформирование группы последователей и, прежде всего, перевод на другие участки работы людей, особенно близких к деструктивному лидеру. Ослаблению влияния негативного лидера может способствовать сокращение коммуникаций между ним и группой, в частности за счет перевода лидера в другое помещение, загрузки его работой, затрудняющей неформальное общение, и т.д.

Административное устранение негативного лидерства — крайний способ. Часто оно невозможно без нарушения законодательства. Кроме того, подобного рода меры, особенно когда они осуществляются без должной разъяснительной работы и воспринимаются как несправедливые, вызывают явный или скрытый протест со стороны членов группы, подрывают доверие к руководству, вызывают деструктивные конфликты.

Все это делает гораздо более предпочтительным *второй* способ устранения деструктивного лидерства — изменение его характера, направленности и использование способностей и авторитета лидера с пользой для организации. Это может быть достигнуто с помощью индивидуальных бесед, «приближения» лидера к руководству, проявления к нему особого внимания, назначение его на руководящую должность и т.п. Такой способ борьбы с деструктивным лидерством обычно не вызывает болезненной реакции



у сотрудников, их протеста. Однако он не всегда возможен, а эффективен лишь тогда, когда неформальный лидер готов изменить свои ориентации и подчинить свою активность целям организации.

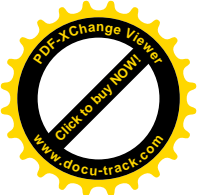
Третий способ ликвидации деструктивного лидерства — перехват его основополагающих функций формальным руководителем, реализация им тех потребностей группы, которые осуществляет или пытается осуществлять лидер. Например, если неформальная группа возникла из опасения работников в утрате стабильности своих рабочих мест, в результате дефицита человеческого общения в коллективе, если роль неформального лидера основывается на передаче различного рода информации, в том числе слухов и сплетен, подрывающих авторитет руководителя, то такого рода лидерство может быть устранено, в частности, за счет повышения внимания к неформальному общению с людьми, своевременному и полному информированию сотрудников, рассеиванию их необоснованных опасений, скажем, о грядущем резком сокращении штата организации.

Четвертый способ устранения негативного для организации лидерства — подрыв репутации лидера, его компрометация в его собственных глазах и особенно в глазах его последователей, всего коллектива. Это может быть достигнуто, в частности, за счет вежливого, но постоянного показа на собраниях низкой профессиональной компетентности лидера, сомнительности его нравственных качеств, бесперспективности или опасности тех действий, к которым он побуждает, и т.п.

В целом для устранения деструктивного лидерства у руководителя есть важные преимущества. Прежде всего, это власть, связанные с ней административные права (распределение заданий, оценка работника, влияние на профессионально-квалификационный и должностной рост его самого и его последователей и др.) и различные ресурсы влияния: зарплата, премии, критика, различные санкции и т.д., лучшая информированность, широкие связи и общение, большие возможности получить поддержку высшего начальства, должностной авторитет и т.д. Для эффективного руководства важно не только умелое использование этих преимуществ для обретения авторитета и устранения деструктивного лидерства, но и *предотвращение возможностей злоупотреблений властью, использования ее не в организационных, а в сугубо личных целях руководителя.*

Вопросы для обсуждения и контроля знаний

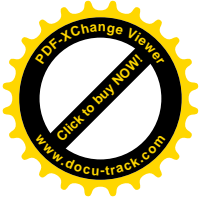
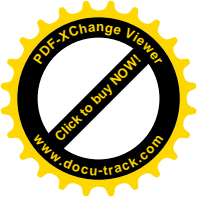
1. Чем различаются подходы к пониманию лидерства?
2. Какие черты присущи лидеру?
3. Охарактеризуйте личностную теорию лидерства. В чем состоят ограничения ее применения?
4. Какой стиль эффективней, по мнению К.Левина и почему?
5. Дайте характеристику теории лидерства Р. Лайкерта. Какому стилю



- лидерства он отдает предпочтение и почему?
6. Почему управленческая решетка Р. Блейка-Д. Моутон получила широкое использование в практике? В чем состоят ее преимущества по сравнению с ранее разработанными подходами?
 7. Что нового внесли ситуационные модели лидерства по сравнению с поведенческими?
 8. Охарактеризуйте теорию Ф. Фидлера. Как Вы понимаете его трактование НПС?
 9. В чем состоит сущность теорий «путь-цель», жизненного цикла? Что нового они привнесли в понимание лидерства?
 10. Аргументируйте выбор стиля лидерства в модели Врума–Йеттона.
 11. Сравните различные ситуационные модели лидерства. Дайте оценку их применимости.
 12. Лидерами рождаются или становятся? Обоснуйте свою позицию.
 13. Как, на Ваш взгляд, стать лидером?

Список литературы:

1. Беляцкий, Н. П. Основы лидерства / Н. П. Беляцкий. – Минск : Новое знание, 2002. – 250 с.
2. Добротворский, И. Л. Менеджмент. Эффективные технологии : учеб. пособие / И. Л. Добротворский . - Москва : «Издательство ПРИОР», 2002. - 464 с.
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента/Н.И. Кабушкин. 9-е изд. – М.: Новое знание, 2006.- 336с.
4. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов по специальности "Менеджмент" / В. И. Кнорринг. — 2-е изд., изм. и доп. — Москва : Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА - М), 2001. — 528 с.
5. Машеро Н. Хотите быть лидером? – Витебск, ВГУ им. П.М. Машерова, 1996.
6. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации : учебник / В. П. Пугачев .-Москва : Аспект Пресс, 1998. – 279 с.



ГЛАВА 20

ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

20.1. Сущность лидерства

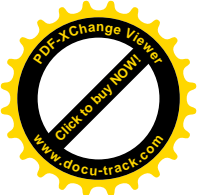
Лидерство — важнейший компонент эффективного руководства. Оно встречается везде, где есть власть и устойчивое объединение людей. Само слово «лидер» в переводе с английского («leader») означает «руководитель», «глава», «командир», «вождь», «ведущий». Несмотря на кажущуюся простоту этого понятия, в современной науке, при наличии общности исходных позиций различных авторов, лидерство характеризуется неоднозначно. Можно выделить следующие основные подходы к его трактовке.

1. **Лидерство — это разновидность власти**, спецификой которой является направленность сверху вниз, а также то, что ее носителем выступает не большинство, а один человек или группа лиц. Лидерство, по словам Ж. Блонделя, — это «власть, осуществляемая одним или несколькими индивидами».

2. **Лидерство – это управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, это руководящая должность.** Такая интерпретация лидерства вытекает из структурно-функционального подхода, предполагающего рассмотрение общества как сложной, иерархически организованной системы социальных позиций и ролей. Занятие в этой системе позиций, связанных с выполнением управленческих функций (ролей), дает человеку статус лидера. Иными словами, как отмечает Л. Даунтон, лидерство — это «положение в обществе, которое характеризуется способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов».

3. **Лидерство — это влияние на других людей** (В. Кац, Л. Эдингер и др.), однако не любое, а такое, которое отвечает следующим условиям:

- во-первых, влияние должно быть *постоянным*. К лидерам нельзя причислять людей, оказывающих, хотя и большое, но разовое, кратковременное воздействие на членов группы, (например террориста, захватившего экипаж самолета);
- во-вторых, руководящее воздействие лидера должно осуществляться *на всю группу* (организацию). Известно, что внутри любого крупного объединения существует несколько или даже множество центров локального влияния. Причем постоянному влиянию со стороны членов группы подвергается и сам лидер. Особенностью лидера является широта влияния, его распространение на всю группу;
- в-третьих, лидер должен иметь явный *приоритет во влиянии*. Отношения лидера и ведомых отличают асимметричность, неравенство во взаимодействии, однозначная направленность воздействия от лидера к членам группы;
- в-четвертых, влияние лидера, особенно организационного, должно



опираться не на прямое применение силы, а на авторитет или хотя бы *признание правомерности руководства*. Диктатор, силой удерживающий группу в подчинении, — это не лидер. Следует отметить, что не все авторы считают несовместимым лидерство и постоянное насилие. Отдельные ученые, например Ж. Блондель, допускают использование принуждения.

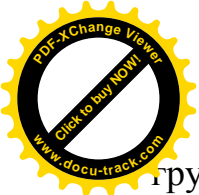
4. Лидерство — это неформальное влияние. Оно отличается от руководства, которое предполагает достаточно жесткую и формализованную систему отношений господства — подчинения. *Лидер — это символ общности и образец поведения группы*. Он выдвигается снизу, преимущественно стихийно и принимается последователями.

Е. Павлуцкая отмечает, что развитие лидерства также подчинено законам эволюции, параллельно с развитием организаций и общества в целом. Когда предприятие зарождается, затем живет и развивается в пионерной фазе, то основатель компании действительно является ее харизматическим героем. Это у него появилась идея, родившая образ будущего предприятия. Лидерство этой фазы - это необходимость, оно проявляется в реактивном управлении через воодушевление собственным примером. Стратегия лидерства на данном этапе - постоянный прорыв, "тушение пожаров" и борьба за выживание.

По мере того, как предприятие разрастается, лидеру-основателю все труднее становится удерживать в фокусе своего внимания все происходящее внутри и за его пределами. И если он грамотно справляется с назревающим управленческим кризисом пионерной фазы, то его предприятие переходит в следующую фазу своего развития. Функции, структура и процессы организации все более разделяются (собственно, именно поэтому эта фаза и носит свое название - фаза дифференциации). Штат работников увеличивается, постепенно начинает выстраиваться управленческая пирамида. Лидеров начинают называть руководителями. Постепенно их становится все больше, вводится своеобразная иерархия прав и привилегий: чем выше служебное положение, тем больше прав быть "лидером". Лидерство становится ролью, обязанностью, которая имеет как свои позитивные стороны, так и негативные. Суть лидерства этой фазы - адаптивное руководство через инструкции, указания и распоряжения. Стратегия достижения успеха при таком стиле - это "оказаться в нужное время в нужном месте", постоянная адаптация к условиям изменчивой среды, попытки прогнозировать ее изменения. Между руководителями и реальными исполнителями выстраиваются целые "полосы препятствий", искажающие реальную картину происходящего. Растет степень вероятности управления иллюзиями.

Пытаясь справиться с назревающим кризисом фазы дифференциации, появляются уже не просто лидеры-одиночки, но компании-лидеры, заманчиво называющиеся "преуспевающими" компаниями.

Эволюция идет своим чередом, и наступает время, года прошлую славу и регалии приходится отложить. Важнее становится избавиться от имеющихся иллюзий и начать открытый диалог, диалог внутри компании, диалог со всеми "стейк-холдерами" (заинтересованными по отношению к организации лицами и



группами - клиентами, поставщиками, властями, посредниками и т.д.), наконец откровенный диалог с самим собой. Что нужно в данной ситуации? Что я могу сделать для своей организации, учитывая мои способности, стиль работы, мои моральные принципы? Каких результатов стоит достичь, чтобы добиться перемен? Такой диалог возможен только в одном случае: если руководитель принимает вызов и берет на себя ответственность за результаты своей работы, ответственность за людей, которые рядом, и ответственность за свою жизнь. Ответственность рождает инициативу. И в тот момент, когда руководитель действительно берет на себя ответственность за свои действия и начинает проявлять инициативу, которая требует упорной, кропотливой работы, тогда обнаруживается, что другие начинают воспринимать его как лидера. И это уже совсем другой лидер, не герой и не руководитель-профессионал. Это человек, который ощущает внутреннюю силу, решимость в изменении того, что его не устраивает, и достижении стоящих результатов. Такие люди пробуждают у окружающих чувство ответственности и при этом создают атмосферу приключения, а не высокомерной успокоенности. Они объединяют людей с помощью личных связей, основанных на разделяемых ими ценностях, ясном понимании того, что надо делать, признании вклада каждого в общее дело. У людей появляется право проявлять инициативу, право совершать ошибки и вместе с другими учиться на этом опыте.

И именно здесь происходит переход от лидерства к новой культуре компании. Каждый берет на себя часть лидерских функций (воодушевление, поддержка, наставничество) внутри обучающегося сообщества, основанного на товариществе, действуя и участвуя в соответствии с новым опытом, помогая другим делать то же самое. Главными процессами в такой организации становятся "действие" и "обучение" на результатах этих действий, улучшение практики и вновь действие, обучение и т.д. Развитие организации приобретает вид разворачивающейся во времени спирали. Предприятие с фазы интеграции начинает не только развиваться само, осуществляя этот процесс через развитие работающих в ней людей, но и осознанно трансформировать окружающий мир. Суть этой трансформации - изменение отношения и поведения людей внутри и вне организации. Вместо потребительских требований задаются вопросы: "Что я могу сделать?" "Как я могу помочь?..", "Как лучше?..". На этом этапе понятие лидерства начинает размываться и уходить в прошлое. Важнее и эффективнее становится не влиять, а сотрудничать и помогать.

Ведущий теоретик менеджмента Питер Друкер под лидерством понимал способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки. Основа для существования лидерства – видение. Так, в истории много примеров: Генри Форд, мечтавший создать «народный автомобиль, доступный любому американскому фермеру», Уолт Дисней, хотевший «сделать людей счастливее». Эти лидеры увлекли своим видением сотни тысяч людей, создавших процветающие организации, каждая из которых намного пережила своего основателя.



Кто-то из мудрецов назвал лидерство искусством вдохновлять обыкновенных людей на неординарные результаты. Сегодня, по мнению С. Шекшня, это определение нуждается в некоторой корректировке, поскольку вдохновлять нужно людей неординарных. Во-первых, потому что их становится все больше и больше, а во-вторых, потому что именно они могут обеспечить скорость, оригинальность, инновационность, то есть то, что нужно в конкурентной борьбе.

Принято различать сферу формального и неформального лидерства.

Формальное лидерство опирается на должность, объем делегированных полномочий, влияние происходит только с этой позиции.

Неформальное лидерство выходит за рамки занимаемой должности, что определяется личностными и ситуационными факторами влияния.

Лидер по праву может считать себя таковым только при наличии последователей. Это основное условие существования лидера.

Роль лидера заключается, прежде всего, в умении овладеть социальными силами в коллективе, в искусстве формирования, развития и направления моральных ценностей.

20.2. Основные теории лидерства

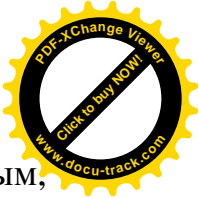
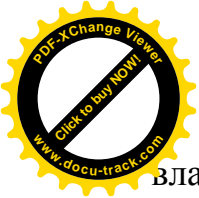
Большинство исследований в области лидерства проводились в США и Великобритании. В период с 1930 по 1950 годы было предпринято систематическое изучение лидерства в крупных масштабах. Исторически менялось отношение к тому, кого можно назвать лидером и каковы основные условия его существования. Поэтому все существующие теории лидерства можно объединить в несколько групп:

1. Личностная теория лидерства.
2. Поведенческие теории.
3. Ситуационные теории лидерства.

20.2.1 Личностная теория лидерства

Эти исследования ставили своей целью выявить личностные характеристики эффективных руководителей. В соответствии с личностной теорией лидерства, лучшие руководители обладают определенным набором личных качеств, общих для всех, таких как: уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая степень уверенности в себе и так далее. Этот подход базировался на убеждении, что лидерами рождаются, а не становятся. Исходя из этих качеств, ученые старались определить лидерские качества, измерять их и использовать для выявления лидера.

Существует взгляд, что лидер должен обладать особыми индивидуальными качествами, которые делают его способным управлять. Он должен



владеть искусством убеждения, быть благородным, уравновешенным, справедливым. Но все эти замечательные свойства натуры являются не только субъективными, но еще и абстрактными. Если придерживаться мнения об абсолютной необходимости этих качеств, то было бы просто невозможно найти такое количество достойных людей на руководящие должности. Ниже приведена система качеств, которыми должен обладать лидер.

Таблица 20.1 - Качества, наиболее часто встречающиеся у лидеров

Группа качеств	Характеристика качеств
Физиологические качества	Приятные внешность (лицо, рост, фигура), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность
Психологические качества	Властность, амбициозность, агрессивность, уравновешенность, независимость, смелость творчества, самоутверждение, упорство, мужество
Интеллектуальные качества	Высокий уровень интеллекта: ум, логика, память, интуитивность, энциклопедические знания, широта кругозора, проницательность, оригинальность и быстрота мышления, образованность, чувство юмора
Деловые качества	Организованность, дипломатичность, надежность, гибкость, обязательность, ответственность

Однако если вспомнить таких знаменитых руководителей, как Цезарь, Александр Македонский, Наполеон, Гитлер, Сталин, то трудно считать их образцами добродетели.

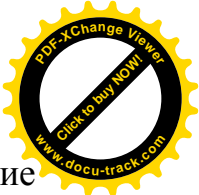
В 1948 году Ральф Стогдилл сделал обзор исследований в области лидерства, и отметил, что исследования личных качеств руководителей дают противоречивые результаты. В разных ситуациях руководители демонстрируют различные личные качества. В основном важны следующие пять качеств:

- интеллектуальные способности;
- господство над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- профессионализм.

Он сделал вывод: «Человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает определенным набором личных свойств», «...структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных».

Американский исследователь Уоррен Беннис определил четыре группы лидерских качеств, в соответствии с которыми лидер должен уметь:

- управлять вниманием;
- управлять значением;
- управлять доверием;
- управлять собой.



Одна из многочисленных проблем состоит в том, что управление людьми находится в тесной связи с культурой. Определенная культура предполагает определенный тип руководства, определенный стиль управления. Многие справедливо считают, что нельзя сказать, что существует всего один наилучший способ руководства другими людьми. Но некоторые с этим не согласны и полагают, что есть только один стиль руководства.

Теория лидерских качеств имеет ряд недостатков. Так, исследователям не удалось создать единственно правильный образ лидера и не удалось установить убедительную связь между его качествами и лидерством. Поэтому этот подход не принес ощутимой пользы практике. Однако он послужил толчком к развитию других концепций лидерства.

20.2.2. Поведенческие теории

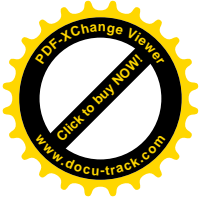
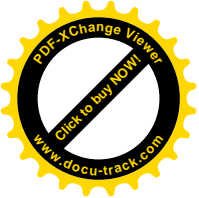
Совокупность характерных методов, приемов и действий, используемых в процессе управления, определяет стиль руководства. Каждый менеджер обладает своим индивидуальным стилем. Он определяется устойчивым мнением менеджера относительно той степени свободы, которая должна быть предоставлена подчиненным в подготовке решений, выбором форм взаимосвязей с ними и методов управления.

Поведение руководителя и стиль руководства – понятия равноценные. Слово «стиль» греческого происхождения. Оно означает стержень для писания на восковой доске и почерк. Так что стиль руководства – это своеобразный «почерк» действий менеджера. Более полное определение этого термина можно сформулировать так: *стиль руководства – устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, манера и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений*. Таким образом, можно сказать, что стиль – это система постоянно применяемых методов руководства. Стиль служит формой реализации метода.

Стиль руководства определяется специфическими характеристиками конкретной личности, отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. Поэтому стиль строго индивидуален. Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен известным американским ученым-бихевиористом Куртом Левиным (1890 – 1947). В результате исследований он выделил три стиля руководства: *авторитарный, демократический и либеральный*. Если рассмотреть континуум стилей, то он будет выглядеть так, как показано на рис.20.1.



Рисунок 20.1. Континуум стилей лидерства



Для *авторитарного* (автократического) стиля характерна централизация власти в руках одного руководителя. Этот стиль может быть оправдан в группе с неразвитыми материальными и высшими потребностями, а также в экстремальных ситуациях. За счет постоянного контроля, этот стиль управления обеспечивает приемлемые результаты по прибыли, качеству, производительности. Такой стиль может быть полезен при необходимости решительных действий.

К основным недостаткам этого стиля можно отнести высокую вероятность ошибочных решений, подавление инициативы подчиненных, замедление нововведений, неудовлетворенность людей своей работой.

Для *демократического* стиля характерно то, что менеджер, использующий этот стиль, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, вежлив и доброжелателен, доверяет людям, требователен, но справедлив. Делегирует другим специалистам часть своих управленческих функций, никогда не навязывает подчиненным свою волю. Он предпочитает такие механизмы влияния, которые затрагивают у подчиненных потребности более высокого уровня. Таких работников Мак Грегор относил к категории Y. Этот стиль следует принимать при условии заинтересованности работников в получении результатов, инициативности и ответственности.

Демократический стиль является наиболее эффективным, он обеспечивает высокую вероятность принятия правильных решений, инициативу и активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой, благоприятный психологический климат в коллективе. Этот стиль основан на доверии и взаимопонимании. Реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

Для *либерального* (невмешательского) стиля характерно то, что менеджер, использующий этот стиль, практически не вмешивается в деятельность коллектива, предоставляя работникам полную самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества в определении своих целей и в контроле своей работы.

Этот стиль управления характеризуется безынициативностью, невмешательством в процесс работы, вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди неудовлетворены своей работой, у них нет стимула добросовестно трудиться, возможны скрытые и явные конфликты.

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей в чистом виде встречается редко. Гибкость руководителя заключается в том, чтобы в зависимости от сложившейся ситуации использовать преимущества того или иного стиля.

Характеристика стилей руководства с учетом различных параметров взаимодействия *руководитель - подчиненный* приведена в табл.20.2.

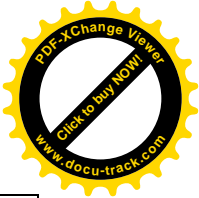
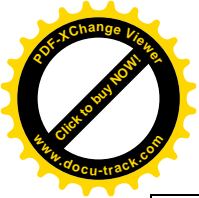


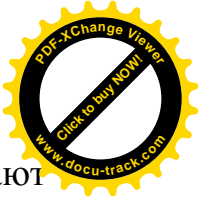
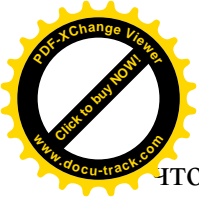
Таблица 20.2. - Характеристика стилей руководства

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стиль руководства		
	Авторитарный (автократичный)	Демократический	Либеральный
1	2	3	4
Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решений совещаний
Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, упрощает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	В соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников, избавляется от них	Подбирает деловых, грамотных специалистов	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает - все умеет	Постоянно повышает квалификацию, учитывает практику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Общается с подчиненными только по их инициативе
Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровный, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Наказание - основной метод стимулирования, поощряет избранных по праздникам	Постоянно использует различные виды стимулов	Постоянно использует различные виды стимулов

Источник: 1, стр. 9.

Теория Ренсиса Лайкерта была развита на такой же основе. В своих исследованиях Р. Лайкерт развил выводы, полученные ранее в Мичиганском университете, где различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров определялось двумя факторами: концентрацией внимания лидера на работе и на работниках.

Р. Лайкерт, изучая стили управления эффективных лидеров, обнаружил,



что они уделяют основное внимание человеческому фактору и развивают групповые подходы к выполнению работы. Р. Лайкерту при создании программы организационного поведения удалось представить реальные стили управления в виде четырех континуумов.

Таблица 20.3 – Система стилей Р.Лайкерта

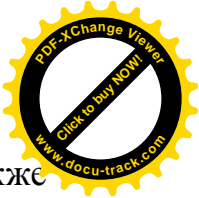
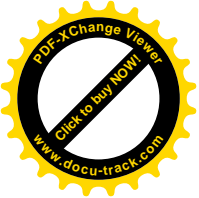
Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско - авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Система 1 - эксплуататорско–авторитарная. Руководители имеют характеристики автократа и ориентированы на работу с жесткой системой управления. Руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к выработке решений, взаимодействие с подчиненными строится на взаимном недоверии. Формальная организация и неформальные группы находятся в состоянии противоборства. В качестве мотивации используется страх, угроза наказания и отдельные вознаграждения. Этот стиль характеризуется, прежде всего, наличием официальности с подчиненными, отсутствием доверительности, нежеланием считаться с мнением работников, повышенной конфликтностью в отношении отдельных подчиненных и рабочих групп.

Система 2 тоже автократическая, но при благожелательном, хорошем руководителе. Такие руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и с ограничениями, принимать участие в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях - наказанием. Руководитель имеет слабое взаимодействие с подчиненными, что вызывает страх и осторожность подчиненных ему людей.

Система 3 более демократическая, совещательная. Такие руководители проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным, решение вопросов частично делегируется вниз, взаимодействие сопровождается доверием с элементами страха, неформальные группы могут и не возникнуть. Руководитель демонстрирует желание контролировать принятие и выполнение решений. В виде мотивации используются вознаграждения, привлечение к участию в управлении, частично наказания.

Система 4 - управление на основе соучастия. Она подразумевает групповые решения, которые в высшей степени децентрализованы. Лидеры этой системы поощряют участие работников в управлении, они ориентированы на человека. Модель 4 (ориентированная на взаимоотношения) характеризуется полным доверием, коммуникации осуществляются и по вертикали, и по горизонтали. В основе этой модели лежит бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. В качестве мотивации используются вознаграждения на основе системы стимулирования, выработанной с учетом участия работников в управлении.



Р. Лайкерт утверждает, что система 4 наиболее эффективна. Он также полагает, что «учет человеческих качеств» должен быть неотъемлемой частью моделей управления. Тем самым признается тот факт, что приток или отток работников, разрушительные конфликты, готовность к сотрудничеству и т. д. влияют на эффективность организации.

Рассмотрим теорию лидерства Ральфа Стогдилла и Кэрола Шартла. Они много занимались изучением лидерства и являются признанными специалистами в этой области. Различные организации имеют различную организационную структуру, которая характеризуется наличием разнообразных правил, положений, процедур, регламентирующих поведение как менеджеров, так и исполнителей. Обычно, когда в организации увеличивается количество людей, то увеличивается количество и нормативной документации. В малочисленных организациях люди могут непосредственно общаться между собой, и им не требуется большое число правил, регламентирующих их поведение. Поэтому в различных организациях работа менеджера в части принятия решений выглядит по-разному.

Р. Стогдилл и К. Шартл разработали систему, в соответствии с которой поведение руководителя зависит теперь уже от двух параметров – организационной структуры и внимания к людям. Они выяснили, что менеджеры могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем (рис. 20.2).

Внимание к отношениям с подчиненными

Высокое

Низкая степень структурирования Высокая степень внимания к подчиненным	Высокая степень структурирования Высокая степень внимания к подчиненным
Низкая степень структурирования Низкая степень внимания к подчиненным	Высокая степень структурирования Низкая степень внимания к подчиненным

Низкое

Высокое

структурирование отношений

Рисунок 20.2. Система руководства Р.Стогдилла и К.Шартла

Более поздние исследования показали, однако, что эта классификация применима не ко всем ситуациям.

Наибольшую популярность среди поведенческих концепций лидера получила **модель управленческой решетки**, наглядно демонстрирующей, что есть один единственный стиль лидерства. Эта концепция подхода к эффективности руководства, представляющая собой модификацию теории Мак Грегора, принадлежит Роберту Блейку и Джейн Моутон.

Они построили решетку, включающую пять основных стилей

руководства (см. рис.19.3). На вертикальной оси - забота о людях (стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе доверия и уважения работников, симпатии друг к другу, понимания и поддержки, создания благоприятных условий труда, повышение зарплаты, премирование). На горизонтальной оси - забота о производстве (стремление к получению положительных производственных результатов).

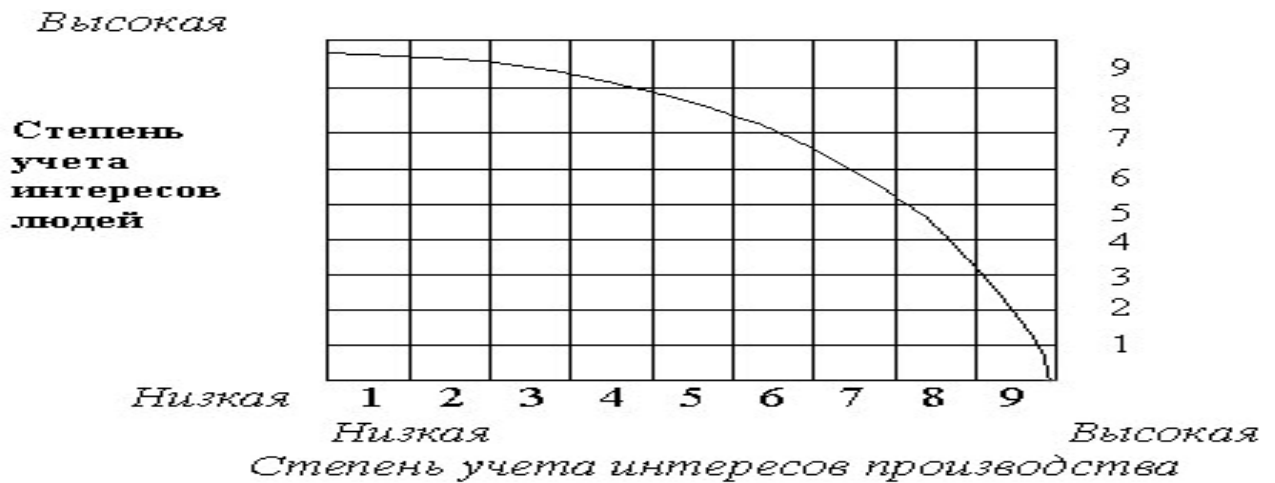


Рисунок 20.3. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон

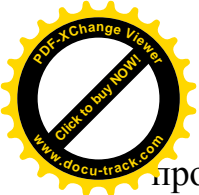
1.1 – страх перед бедностью. Минимальная забота о производстве и нуждах работников. Результаты крайне невысоки, моральный дух коллектива низок, руководитель прилагает минимальные усилия для выполнения лишь самой необходимой работы. Руководитель этого типа прикладывает минимальные усилия для сохранения своего места в организации (человек с безразличным отношением к делу).

1.9 – дом отдыха. Минимальная забота о производстве сочетается с максимальной заботой о людях. Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, сохранению «единой семьи», даже и за счет производственных показателей (менеджер мало внимания обращает на нужды организации).

9.1 – авторитет – подчиненные. Максимальная забота об эффективности производства сочетается с минимальной заботой о подчиненных. Руководитель отдает приоритет максимизации производственных процессов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать (армейская стратегия управления, минимум заботы о работниках). Производственные результаты могут быть достаточно высоки, но удовлетворенности у людей нет, что создает массу проблем.

5.5 – организационное управление. Руководитель достигает необходимого качества выполнения заданий на основе мирного сосуществования с подчиненными, находя баланс эффективности производства и хорошего морального настроения подчиненных.

9.9 – команда. При усиленном внимании к подчиненным руководитель сознательно добивается их приобщения к целям организации. В действиях руководителя преобладают демократические приемы и способы решения



производственных и личных задач. Руководитель нацеливает всех работников на достижение производственных целей на основе доверия и уважения к ним. Развивается самостоятельность, ответственность, создается дух единой команды (прогрессивный стиль).

Р. Блейк и Дж. Моутон считали, что самым эффективным стилем руководства является поведение руководителя типа 9.9. Работа осуществляется коллективом людей, в котором одни занимаются интересами работников, другие производством и организацией, что при совмещении приводит к возникновению доверия и взаимоуважения.

Рассмотренные стили лидерства являются основными. Но в управленческой литературе (3, стр. 248-249) выделяют три дополнительных стиля – патернализм (матернализм), оппортунизм и фасадизм. Патернализм предполагает одновременную ориентацию руководителя на производство и заботу о людях, но в большей степени это носит дополняющий характер, а не интеграционный. Оппортунизм предполагает сочетание всех подходов и их использование в зависимости от ситуации для укрепления позиций руководителя и получения личных преимуществ. Фасадизм (по аналогии с архитектурным термином – фасад, то есть внешняя, парадная часть здания), означает заботу руководителя только о внешней, поверхностной стороне дела, причем внутренние проблемы могут просто игнорироваться.

Следует иметь в виду, что на практике часто используется не какой-либо один стиль руководства в чистом виде, а их комбинация, стихийно сложившаяся или сознательно созданная руководителем. При этом он стремится использовать положительные черты того или иного типа руководства и ослабить его негативные стороны, учитывая при этом изменение ситуации в организации и в управлении в ней.

Таким образом, стиль руководства является сложной категорией. Он формируется под воздействием множества объективных и субъективных факторов. Так как в условиях функционирования экономических систем все время происходят объективные изменения, то возникает необходимость постоянного совершенствования руководителем своего стиля руководства. Руководитель должен владеть всем арсеналом методов управления и уметь гибко их применять. В силу этого появляются исследования в области лидерства с учетом ситуации.

20.2.3. Ситуационные теории лидерства

Невозможность найти четкую зависимость между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью, явилась для исследователей показателем того, что имеются дополнительные факторы, которые еще не были учтены. Для этого следует рассматривать каждую сложившуюся ситуацию в целом. Главная идея ситуационного подхода заключается в том, что поведение лидера в разных ситуациях должно быть разным.

Известный американский психолог и социолог Курт Левин написал

книгу «Разрешение социальных конфликтов». В ней он утверждал, что лидерство – это функция от личности лидера, его последователей и влияния окружения. Это спорно, так как один лидер хорош в одной ситуации, а другой – в другой ситуации. Необходима теория *предположений*, кто и как будет вести себя в конкретной ситуации. Эту теорию развил Фрэд Фидлер.

Для измерения лидерского стиля Фидлер предложил шкалу характеристик *наименее предпочитаемого работника (НПР)*. Лидеры, набравшие более высокие баллы, ориентированы на отношения с подчиненными, а набравшие низкие баллы – ориентированы на выполнение задания. В своих работах Фидлер сосредоточил внимание на ситуации и выявил следующих три фактора, влияющие на поведение руководителя:

- взаимоотношения между лидером и членами группы (лояльность и привлекательность лидера);
- структура задачи (привычность задачи, четкость ее формулировки и структуры);
- властные взаимоотношения (объем законной власти, который включает систему поощрений и наказаний, а также степень поддержки, которую получает лидер от руководства сверху и от организации в целом).

Фидлер считает, что хотя каждой ситуации соответствует свой стиль руководства, в целом основные характеристики стиля руководителя остаются стабильными, поэтому он предлагает ставить лидера в такие ситуации, которые подходят к его стабильному стилю руководства. При этом получается баланс между требованиями ситуации и личными качествами руководителя, что приводит к его высокой производительности и удовлетворенности.

Фидлер определил, что нельзя выбрать лучший тип руководства, но автократический способ все же более предпочтителен во многих случаях. Он также показал, что в работе с научными сотрудниками нужно давать им больше свободы, быть более внимательным и участливым к их работе. Можно сделать вывод, что наиболее перспективным лидером является гибкий лидер, который обладает этими качествами.

Ситуации	Благоприятная ←————→ Неблагоприятная							
	ситуация (1)				ситуация (8)			
	1	2	3	4	5	6	7	8
Отношения с людьми	хор.	хор.	хор.	хор.	плох.	плох.	плох.	плох.
Структурированность работы	высок	высок	низк.	низк.	высок	высок	низк.	низк.
Властные полномочия	сильн.	слаб.	сильн.	слаб.	сильн.	слаб.	сильн.	слаб.
Достижение эффективности в работе	Лидером, ориентированным на работу (низкий НПР)			Лидером, ориентированным на отношения (высокий НПР)			Лидером, ориентированным на работу (низкий НПР)	

Рисунок 20. 4. Модель Ф.Фидлера



Для этого он должен объяснить то, что он ожидает от исполнителей, оказать им поддержку и устранить помехи, направляя усилия исполнителей на достижение цели и создания у них таких потребностей, которые он может удовлетворить и, наконец, удовлетворить потребности подчиненных, когда цель достигнута.

Как и другие модели, модель Фидлера имеет недостатки. Она не получила полной поддержки со стороны ученых, но он заложил основы ситуационного подхода к управлению, подчеркнул важность взаимодействия руководителя, исполнителей и ситуации. Он предостерег против мнения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства, не зависящий от обстоятельств. Фидлер полагал, что важнейшими ситуационными факторами являются отношения между лидером и последователями, структурированность работы и властная позиция лидера в организации.

Еще одна ситуационная модель лидерства, аналогичная модели Фидлера, была разработана Митчелом и Хаусом в 70-е годы XX века. Их подход «путь – цель» пытается дать объяснение связи усилий работника, затраченных на достижение цели с результатами работы и вознаграждением, с одной стороны, и тем воздействием, которое производит поведение лидера на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда работников, с другой. В соответствии с этим, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Хаус в своей модели рассматривал вначале два стиля руководства: стиль поддержки и директивный стиль.

Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека, на человеческие отношения. Большое внимание уделяется нуждам работников, развитию дружелюбных отношений, обращению с подчиненными как с равными.

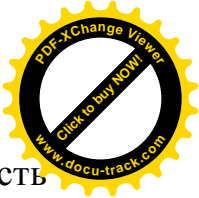
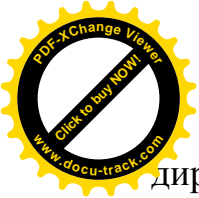
Директивный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу. Для него характерен высокий уровень структурирования работы, разъяснение работникам «что» и «как» надо делать, а также «что» и «когда» от них ожидать.

Позже были рассмотрены еще два стиля: поощряющий участие подчиненных в принятии решений; ориентированный на достижение.

Стиль, поощряющий участие, характеризуется тем, что руководитель советуется с подчиненными, делится с ними своей информацией, использует их идеи и предложения для принятия совместного группового решения.

Стиль, ориентированный на достижение, характеризуется постановкой перед исполнителями напряженных целей и ожиданием того, что они будут работать в полную силу своих возможностей. При этом в исполнителей вселяется уверенность, что они могут так работать и добьются поставленных целей.

Если у подчиненных имеется потребность в самоуважении и принадлежности, то для них больше подойдет стиль поддержки. Если же у них есть потребность в автономии и самовыражении, то они предпочтут



директивный стиль. Важной характеристикой является убежденность руководителя в том, что он может воздействовать на свое окружение, на внешнюю среду. Люди, которые верят, что они влияют на окружение, привлекают подчиненных к участию в принятии решений. Те же, кто не уверен в своем влиянии на окружение, предпочитают авторитарный или директивный стиль. Если выполнение задачи имеет неоднозначный характер, – предпочтителен директивный стиль.

Модели Фидлера и Митчела-Хауса не дают окончательного ответа на вопрос об эффективности лидерства. Поэтому требуются дополнительные исследования для их обоснования и решения этого важного и сложного вопроса.

Существует еще одна ситуационная теория, схожая с теорией случая. Данная работа была выполнена Полем Херси и Кеном Бланшаром. Она названа **теорией жизненного цикла**, согласно которой эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. По их понятию, зрелость не является постоянным качеством лица или группы, а следствие конкретной ситуации. Их теория достаточно сложна и одновременно довольно проста.

На схеме (см. рис.19.5) имеются четыре стили лидерства Ренсиса Лайкерта S-1, S-2, S-3, S-4. В этих же секторах размещается административная сеть Блейка и Мутона. На данную схему мы можем нанести результаты Маслоу. Тогда в нижнем левом секторе будет находиться физиологический фактор, затем фактор безопасности, социальный, уважение и самореализация. Бланшар и Херси считали, что эти факторы надо поместить именно туда. Они включили в схему результаты Маслоу, а также двухфакторную теорию Герцберга, добавив туда факторы гигиены. Они находятся в верхнем правом углу. По их мнению, если вы заботитесь о факторах гигиены, то такое управление соответствует нижнему правому сектору, или верхнему правому сектору, или верхнему левому сектору. Если вы сосредоточены на мотивации, то управление отображается в нижнем левом секторе. Если у вас инфантильные сотрудники, которые не делают сами свою работу, то оптимальный способ руководства – это приказывать им, присматривать за ними и проверять выполнение задания.

Но бывают люди родительского типа. С ними следует работать в соответствии с методами руководства, показанными в секторах S-2 и S-3. Лучшим способом управления такими людьми будет полная забота о человеке и низкая степень заботы о работе, либо полная забота о людях и полная забота о работе, как показано в верхнем правом и в верхнем левом секторах.

На схеме показан незавершенный континуум Криса Арджириса, характеризующий зрелость подчиненных. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленной цели, образование и опыт в отношении решаемой задачи. Понятие зрелости зависит от конкретной ситуации, а руководитель может менять свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы.

Стиль руководителя

Поведение,
ориентированное на
человеческие
отношения

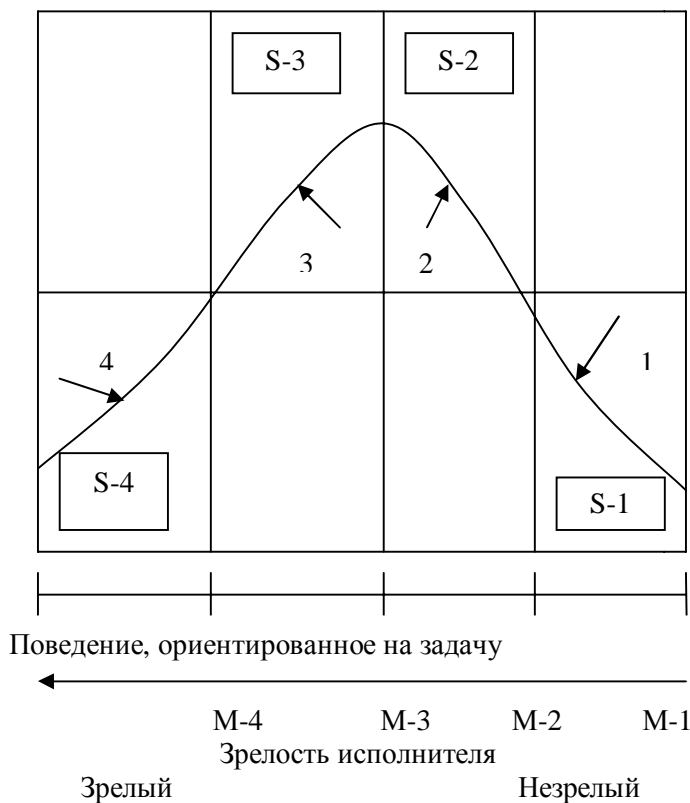


Рисунок 20.5. Схема выбора стиля лидерства П. Херси и К. Бланшара

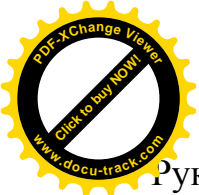
На рисунке 20.5 показаны четыре уровня зрелости работников:

- *M1*. Люди не способны и не желают работать, они некомпетентны и не уверены в себе;
- *M2*. Люди не способны, но желают работать, у них есть мотивация, но нет навыков и умений;
- *M3*. Люди способны, но не желают работать, их не привлекает то, что предлагает руководитель;
- *M4*. Люди способны и желают делать то, что предлагает руководитель.

Эти два автора предложили для секторов собственные названия, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: *1* – «давать указания», *2* – «убеждать», *3* – «участвовать», *4* – «делегировать».

Если вы управляете методом *S-1*, показанном в нижнем правом секторе, то вы в большей степени ориентированы на задачу и в малой степени на человеческие отношения, вы просто приказываете работникам, что они должны делать и строго контролируете их работу. Этот стиль называется «давать указания», и он годится, если ваши подчиненные имеют низкий (*M-1*) уровень зрелости.

Если вы придерживаетесь метода руководства *S-2* – «убеждать», показанного в верхнем правом секторе, то вам следует убеждать работников, что надо сделать. В этом случае подчиненные хотят, но не могут принять ответственность, так как они обладают средним уровнем зрелости (*M-2*).



Руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, но поддерживает желание подчиненных выполнять задание под свою ответственность.

Если взять верхний левый сектор *S-3* под названием «участвовать», то вы должны стать руководителем, поощряющим участие. Этот стиль характерен для подчиненных с высокой степенью зрелости (*M-3*). Они могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. В этой ситуации руководитель имеет низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень ориентированности на человеческие отношения. Так как подчиненные могут и знают, как решать задачу, руководитель должен предоставить им возможность участия в принятии решений, повышая, тем самым, их мотивацию к сопричастности.

Если работник зрелого типа, то тогда можно выбрать способ руководства, показанный в нижнем левом секторе. Нижний левый сектор *S-4* – руководитель передает свои полномочия. Он характеризуется высокой степенью зрелости работников (*M-4*). Он дает им работу и разрешает выполнить ее самостоятельно, так как подчиненные могут и хотят нести ответственность. Поведение руководителя сочетает низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения.

Кен Бланшар и Поль Херси определяли зрелость как физическое состояние или физическую возможность что-то делать. Это также и психологическая зрелость.

В соответствии с теорией Бланшара и Херси, *способы управления зависят от уровня зрелости сотрудников, от физической зрелости, от возрастной и психологической зрелости.*

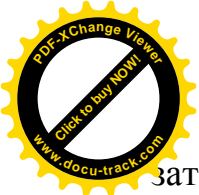
Эта модель в связи с ее простотой и относительной гибкостью пользуется большой популярностью у менеджеров. Популярность модели Херси – Бланшара объясняется тем, что анализ управленческих ситуаций, проведенный на ее основе, позволяет, с одной стороны, выбрать стиль лидерства, наиболее приемлемый на данный момент, а с другой стороны – целенаправленно воздействовать на работников с учетом их степени зрелости для регулирования их готовности повышать эффективность деятельности организации.

Ситуационная модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном, концентрирует внимание на процессе принятия решений. Позже эта модель была дополнена Артуром Яго. Данная модель помогает определять эффективный лидерский стиль в зависимости от ситуации. В соответствии с этой моделью выделено пять стилей руководства, которые руководитель может использовать в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается принимать участие в принятии решений. Применение каждого из этих стилей зависит от характеристик ситуации или проблемы.

Эти пять стилей представляют континуум, который начинается с двух *автократических стилей*:

A-1. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.

A-2. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных, и



затем сами решаете проблему.

Далее идут два *консультативных* стиля.

К-1. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

К-2. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

Континуум завершается *стилем участия*.

У-1. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия относительно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с ролью председателя. Вы не пытаетесь повлиять на группу для принятия вашего решения, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

Чтобы помочь руководителю оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, каждый из которых представляет собой вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации. Первые три вопроса относятся к *качеству решения*:

1. Значение качества решения.
2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
3. Степень структурированности проблемы.

Четыре вопроса относятся к факторам, ограничивающим *согласие подчиненных*:

4. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.
5. Определенная на основании прошлого опыта вероятность, что решение руководителя получит поддержку подчиненных.
6. Степень мотивации подчиненных достичь целей организации, если они выполняют задачи, сформулированные при изложении проблемы.
7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Чтобы определить, какой из указанных выше пяти стилей подходит к конкретной ситуации, можно использовать так называемое дерево решений (см. рис.20.6.) Последовательно отвечая на семь сформулированных вопросов, руководитель находит критерии проблемы и подбирает конкретный стиль руководства. Сплошная линия – положительный ответ, пунктир – отрицательный ответ.

Модель Врума-Йеттона подчеркивает отсутствие оптимального метода влияния на подчиненных. Оптимальность стиля зависит от изменения ситуации при принятии решения. Модель направлена на процесс принятия и исполнения решения, а не на то, как достичь эффективности работы и удовлетворенности подчиненных.

Номера вопросов (критериев)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

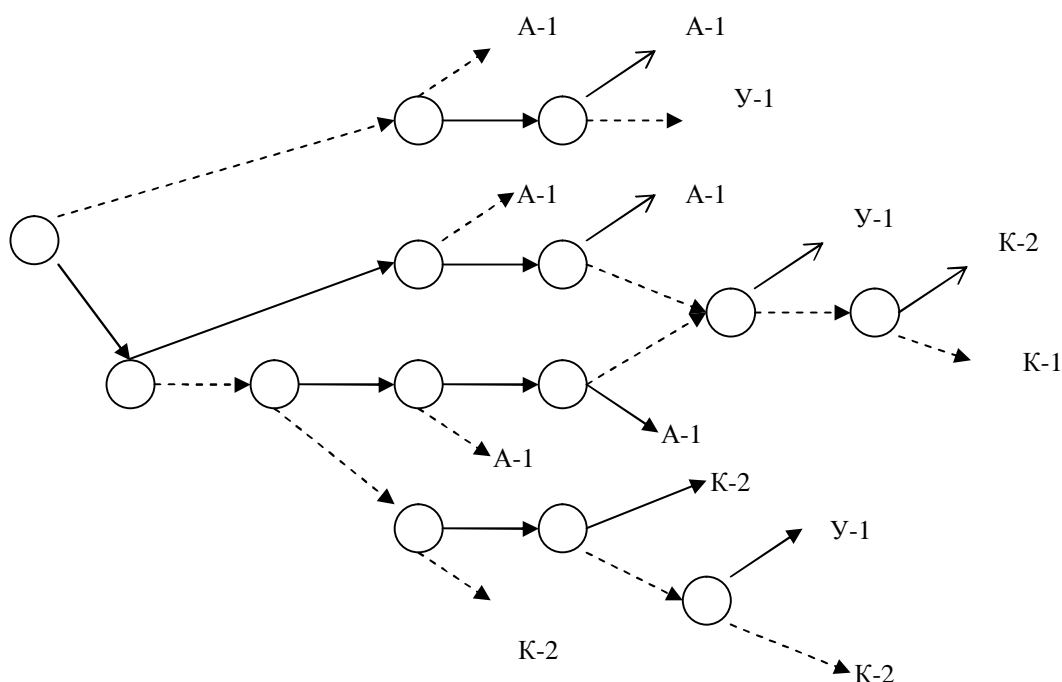


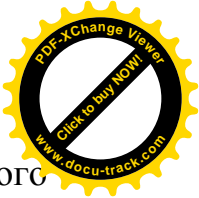
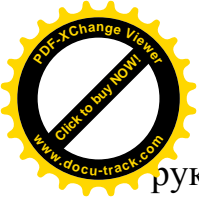
Рисунок 20.6. Модель выбора стиля руководства Врума-Йеттона

Одна из последних ситуационных концепций лидерства была предложена У. Реддином, хотя доказательства в пользу правильности его модели пока еще скудны. По его мнению, не существует единственного наилучшего стиля руководства. Такие факторы, как:

- а) используемая технология;
- б) система ценностей организации;
- в) руководитель лидера и его требования;
- г) коллеги лидера и его подчиненные, — влияют на выбор стиля лидерства.

По Реддину, использование неподходящего стиля ведет к тому, что лидер воспринимается подчиненными как человек, играющий несвойственную ему роль. Таким образом, У. Реддин, пользуясь двумя параметрами — ориентацией на задачу и ориентацией на отношения (на людей), — строит следующую матрицу стилей, утверждая, что каждый из них может быть уместен в определенных обстоятельствах (см. табл. 20.4).

Когда стиль лидерства выбран правильно, подчиненные будут воспринимать руководителя в соответствии с характеристиками (без скобок), приведенными в табл. 20.5. Когда же стиль лидерства выбран неверно, руководителя будут воспринимать таким, как он определен в скобках. Однако, даже если такое восприятие и имеет место, остается важный вопрос о его влиянии на эффективность работы подчиненных. Вовсе не очевидно, что если



руководитель считается примиренцем (даже в отрицательном смысле этого слова), то это уменьшает усилия подчиненных сделать все, что в их силах.

Таблица 20.4 - Матрица стилей лидерства У. Реддина

		Ориентация на задачу	
		Низкая	Высокая
Ориентация на отношения	Низкая	Обособляющий стиль	Стиль преданности делу
	Высокая	Связующий стиль	Объединяющий стиль

Таблица 20.5- Матрица восприятия стилей лидерства

		Ориентация на задачу	
		Низкая	Высокая
Ориентация на отношения	Низкая	Бюрократ (дезертир)	Благожелательный автократ (деспот)
	Высокая	«Развиватель» (миссионер)	Объединяющий руководитель (примиренец)

20.3 Типы лидеров. Приемы борьбы с негативным лидером.

Различают формальное лидерство и неформальное (психологическое). Выделяют следующие типы лидеров:

1. **лидер-деятель** – активен на стадии формирования идеи, в процессе ее реализации. Они хорошие организаторы и живой пример для подражания. Инициативны и не боятся ответственности. Они на виду, их все знают.
2. **лидер-коммуникатор** – незаметен. Их лидерство состоит в вовремя и к месту поданной идее, они чувствуют момент, хорошо ориентируются в людях, интуитивно выделяют потенциальных реализаторов идеи, но сами остаются в тени. Они хорошо обо всем информированы, все обо всех знают.
3. **лидер-звезда** – они формируют и реализуют свой лидерский потенциал благодаря способности интуитивно проникать в эмоциональное состояние другого человека, сопереживать и сочувствовать. Их просто любят.

Чтобы эффективно ориентироваться в отношениях с лидером, кроме типов лидеров, необходимо знать способы реализации лидерского потенциала и направленность лидера (позитивный или негативный).

Направленность лидера определяется по следующим характеристикам:

1. по отношению к формальному лидеру – руководителю или к делу, которым занят коллектив;



2. по сфере деятельности, где проявляется лидерский потенциал – хобби, семья, работа, пр.
3. по основе лидерства – эмоциональное, деловое, информационное.

Эффективная техника реализации собственного лидерского потенциала для руководителя включает обязательное определение неформального лидера и установление общения с ним, если это положительный неформальный лидер, то нельзя с ним состязаться в лидерстве, надо с ним ужиться. Но если в организации есть неформальный негативный лидер, то лучше всего устранить условия проявления его лидерства, а не его самого, так как появится новый.

Условия появления негативного лидера:

1. слабая психологическая позиция неформального руководства (часто за это стоит его психологическая неграмотность)
2. плохая организация дела;
3. неблагоприятный психологический климат в коллективе;
4. наличие людей, у которых сформировалась неприязнь к руководителю, к власти вообще, что усиливается неудовлетворенными потребностями, сильно завышенной самооценкой и большими амбициями.

Нейтрализовать или уменьшить нежелательное влияние такого лидера можно, используя следующие *методы*:

1. **«Переключение»** - подобрать дело, поручение, которое повышает престиж лидера и укрепляет его психологический статус в группе, одновременно переориентируя его в нужное для руководителя или полезное для отдела направление. Обязательное условие – составить четкое представление об его уровне притязаний и самооценке. Неудачи бывают в основном из-за незначительности поручения (недооценка его самомнения) или явной демонстрации своей цели;
2. **«осуждение»** - специально подготовленная публичная речь с целью осуждения его хотя бы большей частью коллектива. Важно заранее продумать конкретные предложения для изменения его поведения, которые предположительно должны поддержать большинство коллектива. Неудачи возможны из-за неправильной оценки мнения группы (может получиться, что большинство будет сочувствовать виновнику и морально его поддерживать). Бессмысленно – при незначительности повода. При успехе недопустимо злорадство.
3. **разговор тет-а-тет** – душевный и откровенный разговор наедине. Выяснение и формулировка позиций. По форме – акцент на эмоциональную сторону. Неудачи и некоторая опасность грозят из-за допущенного самоунижения – излишней самокритичности, ненужного подчеркивания неспособности изменить ситуацию.
4. **«взрыв»** - прямое, категоричное по форме, логически продуманное высказывание претензий и оценок. Тон – эмоционально-повышенный, но управляемый. Полезно использовать при свидетелях. Обязательно соизмерить причины повода и возможную реакцию. Эффективен в



отношении лидера-коммуникатора. Неудача и опасность – в перенакале обстановки и в срыве. Этот прием бесполезен в отношении человека несамокритичного

5. **«реконструкция»** - корректно оформленное перемещение (перевод) такого лидера в другую группу, или коллектив. Лучше туда, где есть четко выраженный положительный лидер. Неудача возможна при ошибке в сравнительной оценке психологической силы лидера или явной демонстрации целей;
6. **коррекция и профотбор** – развитие лидерских качеств и свойств у непосредственного руководителя и комплектование резерва руководителей из специалистов, которые по своим психологическим качествам являются лидерами или имеют выраженный лидерский потенциал (тестирование, тренинг). Условия успеха – помощь профессиональных психологов.

20.4. Управление лидерством в организации

Первостепенная значимость лидерства для эффективности руководства, его позитивное и негативное воздействие на управление персоналом придают задаче влияния на этот феномен особую практическую важность. Сама же задача нередко формулируется как управление лидерством, хотя такая формулировка далеко не бесспорна. Среди специалистов до сих пор не завершена дискуссия о том, является формирование лидерства управляемым или это стихийный в своей основе процесс. Иными словами, лидерами становятся или рождаются?

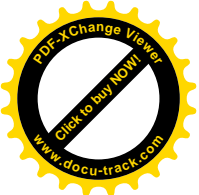
Несмотря на отсутствие однозначного ответа на данный вопрос, имеющиеся теоретические и практические разработки позволяют говорить об управлении лидерством. Сомнения могут возникнуть в вопросе о границах или пределах управляемости. Проблема управления лидерством в организации включает по меньшей мере пять аспектов.

1. **Выявление лидеров.** Выявление лиц с прирожденными и (или) сформировавшимися лидерскими качествами и их привлечение для занятия руководящих позиций, постов.

Известный американский исследователь лидерства Стивен Кови утверждает, что лидеров можно найти на всех уровнях деловой активности, а не только на самом верхнем. Лучшие лидеры обычно придерживаются общего комплекса ценностей, в который входят «справедливость, равенство, беспристрастность, целостность, честность, доверие».

Каждый человек может определить свою и чужую пригодность к лидерству с помощью следующих восьми критериев:

- а) непрерывное самосовершенствование;
- б) ориентация на служение другим;
- в) излучение положительной энергии, доброжелательность и уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов;
- г) вера в других;



- д) рациональное распределение времени и усилий;
- е) внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на события, восприятие жизни как приключения;
- ж) самокритичность, толерантность (терпимость), признание заслуг других и их равного права на самовыражение;
- з) забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии.

2. Развитие лидерства.

Данный аспект проблемы управления лидерством в организации учитывает возможности в большей или меньшей степени формировать и развивать лидерские способности путем обучения и самообучения, мотивирования, тренингов и практического опыта.

3. Учет интересов группы и неформальное лидерство. Тесная увязка и интеграция индивидуальных целей и интересов членов группы с организационными целями, реализация потребностей, представительство и защита интересов как отдельных членов группы, так и коллектива в целом.

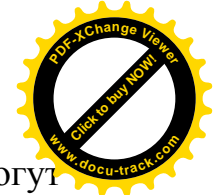
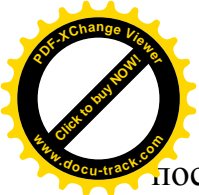
Это устраняет почву для возникновения деструктивных групп и лидеров, деятельность которых наносит ущерб организации, а также повышает авторитет руководителя в глазах сотрудников и значимость делового лидерства по отношению к эмоциональному лидерству.

4. Сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства. Подчиненные всегда желают видеть в руководителе не только начальника или лишеного эмоций и переживаний сухого технократа, но и человека, обладающего лучшими нравственными качествами, заботящегося не только об эффективности организации и о себе лично, но и о сотрудниках. В реальной жизни организации существует тесное взаимопереплетение формальных и неформальных моментов. Живое общение с людьми, уважение в них личностей, внимание к каждому человеку, учет индивидуальных особенностей и наклонностей, личный пример в отношениях к людям и к делу, мотивирование сотрудников, «заражение» окружающих увлеченностью, энтузиазмом и т.п. — все это позволяет руководителю совмещать роли формального и неформального лидера и повышает эффективность руководства.

5. Интеграция лидеров. Устранение деструктивного лидерства. В силу различных причин (индивидуальных способностей, занятости производственными задачами, большого количества подчиненных и др.) даже в первичных организациях далеко не каждый руководитель способен одновременно выполнять все функции неформального лидерства. Очень часто для одного человека это просто физически невозможно. Вот почему для эффективного руководства важно управлять процессом формирования и развития лидерства или по крайней мере контролировать этот процесс в его главных моментах, не допуская появления лидеров и групп, разрушающих организацию или негативно влияющих на результаты ее деятельности.

Большой ущерб управлению персоналом и деятельности организации в целом способны нанести деструктивные лидеры. Для устранения такого рода лидерства возможны различные способы действий.

Первый и самый простой из них — разрушение системы «лидер —



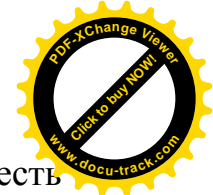
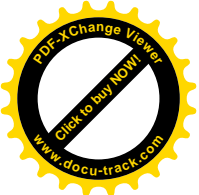
последователи» с помощью административных мер. С этой целью могут использоваться разные средства: увольнение деструктивного лидера или перевод его на другое место работы, изменение его социальной роли за счет перераспределения функций или через включение в группу лиц-соперников, изоляция лидера, расформирование группы последователей и, прежде всего, перевод на другие участки работы людей, особенно близких к деструктивному лидеру. Ослаблению влияния негативного лидера может способствовать сокращение коммуникаций между ним и группой, в частности за счет перевода лидера в другое помещение, загрузки его работой, затрудняющей неформальное общение, и т.д.

Административное устранение негативного лидерства — крайний способ. Часто оно невозможно без нарушения законодательства. Кроме того, подобного рода меры, особенно когда они осуществляются без должной разъяснительной работы и воспринимаются как несправедливые, вызывают явный или скрытый протест со стороны членов группы, подрывают доверие к руководству, вызывают деструктивные конфликты.

Все это делает гораздо более предпочтительным *второй* способ устранения деструктивного лидерства — изменение его характера, направленности и использование способностей и авторитета лидера с пользой для организации. Это может быть достигнуто с помощью индивидуальных бесед, «приближения» лидера к руководству, проявления к нему особого внимания, назначение его на руководящую должность и т.п. Такой способ борьбы с деструктивным лидерством обычно не вызывает болезненной реакции у сотрудников, их протеста. Однако он не всегда возможен, а эффективен лишь тогда, когда неформальный лидер готов изменить свои ориентации и подчинить свою активность целям организации.

Третий способ ликвидации деструктивного лидерства — перехват его основополагающих функций формальным руководителем, реализация им тех потребностей группы, которые осуществляет или пытается осуществлять лидер. Например, если неформальная группа возникла из опасения работников в утрате стабильности своих рабочих мест, в результате дефицита человеческого общения в коллективе, если роль неформального лидера основывается на передаче различного рода информации, в том числе слухов и сплетен, подрывающих авторитет руководителя, то такого рода лидерство может быть устранено, в частности, за счет повышения внимания к неформальному общению с людьми, своевременному и полному информированию сотрудников, рассеиванию их необоснованных опасений, скажем, о грядущем резком сокращении штата организации.

Четвертый способ устранения негативного для организации лидерства — подрыв репутации лидера, его компрометация в его собственных глазах и особенно в глазах его последователей, всего коллектива. Это может быть достигнуто, в частности, за счет вежливого, но постоянного показа на собраниях низкой профессиональной компетентности лидера, сомнительности его нравственных качеств, бесперспективности или опасности тех действий, к которым он побуждает, и т.п.



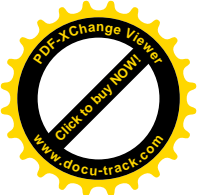
В целом для устранения деструктивного лидерства у руководителя есть важные преимущества. Прежде всего, это власть, связанные с ней административные права (распределение заданий, оценка работника, влияние на профессионально-квалификационный и должностной рост его самого и его последователей и др.) и различные ресурсы влияния: зарплата, премии, критика, различные санкции и т.д., лучшая информированность, широкие связи и общение, большие возможности получить поддержку высшего начальства, должностной авторитет и т.д. Для эффективного руководства важно не только умелое использование этих преимуществ для обретения авторитета и устранения деструктивного лидерства, но и предотвращение возможностей злоупотреблений властью, использования ее не в организационных, а в сугубо личных целях руководителя.

Вопросы для обсуждения и контроля знаний

1. Чем различаются подходы к пониманию лидерства?
2. Какие черты присущи лидеру?
3. Охарактеризуйте личностную теорию лидерства. В чем состоят ограничения ее применения?
4. Какой стиль эффективней, по мнению К.Левина и почему?
5. Дайте характеристику теории лидерства Р. Лайкерта. Какому стилю лидерства он отдает предпочтение и почему?
6. Почему управленческая решетка Р. Блейка-Д. Моутон получила широкое использование в практике? В чем состоят ее преимущества по сравнению с ранее разработанными подходами?
7. Что нового внесли ситуационные модели лидерства по сравнению с поведенческими?
8. Охарактеризуйте теорию Ф. Фидлера. Как Вы понимаете его трактование НПС?
9. В чем состоит сущность теорий «путь-цель», жизненного цикла? Что нового они привнесли в понимание лидерства?
10. Аргументируйте выбор стиля лидерства в модели Врума-Йеттона.
11. Сравните различные ситуационные модели лидерства. Дайте оценку их применимости.
12. Лидерами рождаются или становятся? Обоснуйте свою позицию.
13. Как, на Ваш взгляд, стать лидером?

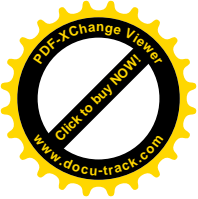
Список литературы:

1. Беляцкий, Н. П. Основы лидерства / Н. П. Беляцкий. – М. : Новое знание, 2002. – 250 с.
2. Добротворский, И. Л. Менеджмент. Эффективные технологии : учеб. пособие / И. Л. Добротворский . - Москва : «Издательство ПРИОР», 2002. - 464 с.
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента/Н.И. Кабушкин. 9-е изд. – М.: Новое

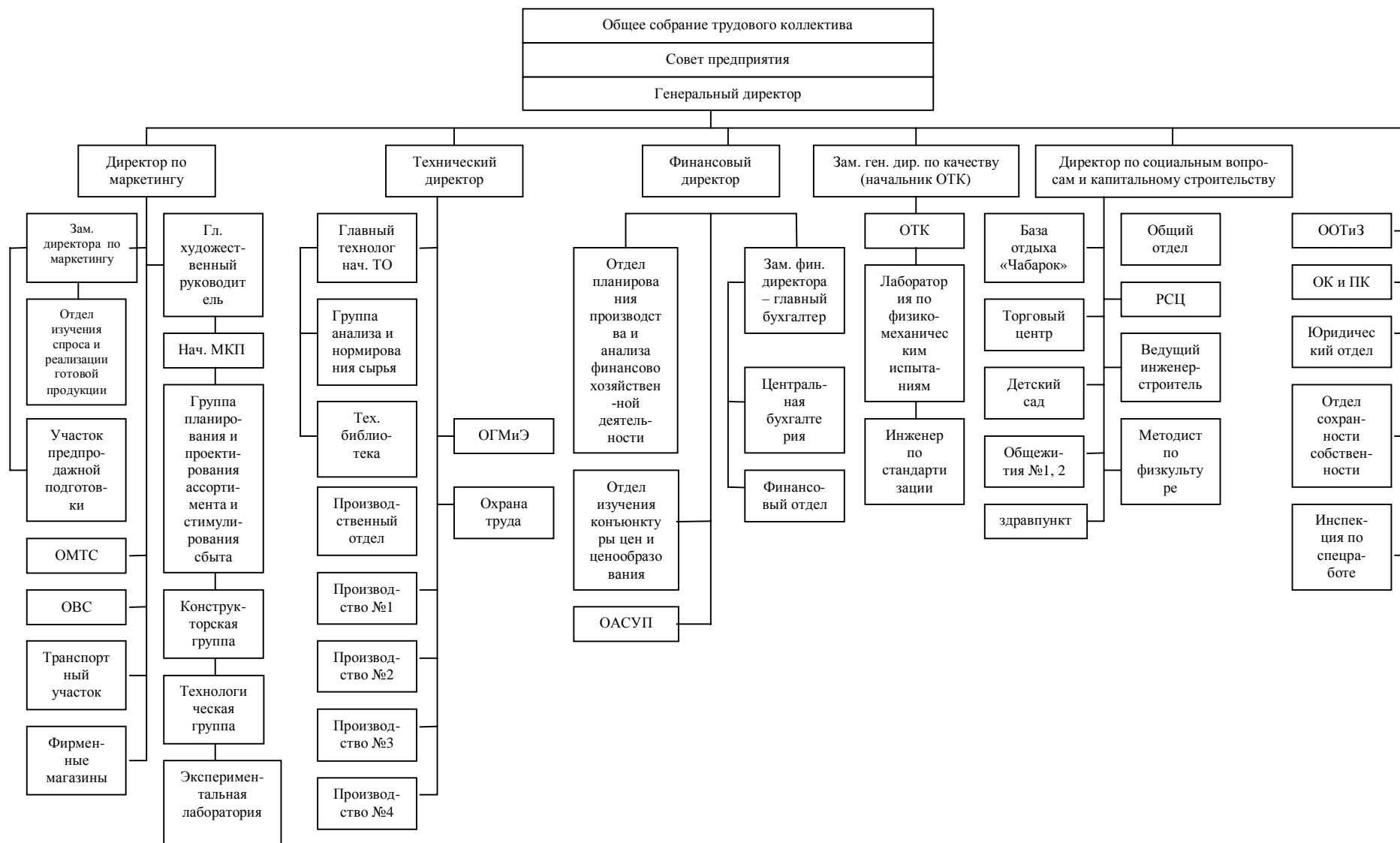


знание, 2006.- 336с.

4. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов по специальности "Менеджмент" / В. И. Кнорринг. — 2-е изд., изм. и доп. — Москва : Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА - М), 2001. — 528 с.
5. Машеро Н. Хотите быть лидером? – Витебск, ВГУ им. П.М. Машерова, 1996.
6. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации : учебник / В. П. Пугачев .-Москва : Аспект Пресс, 1998. – 279 с.



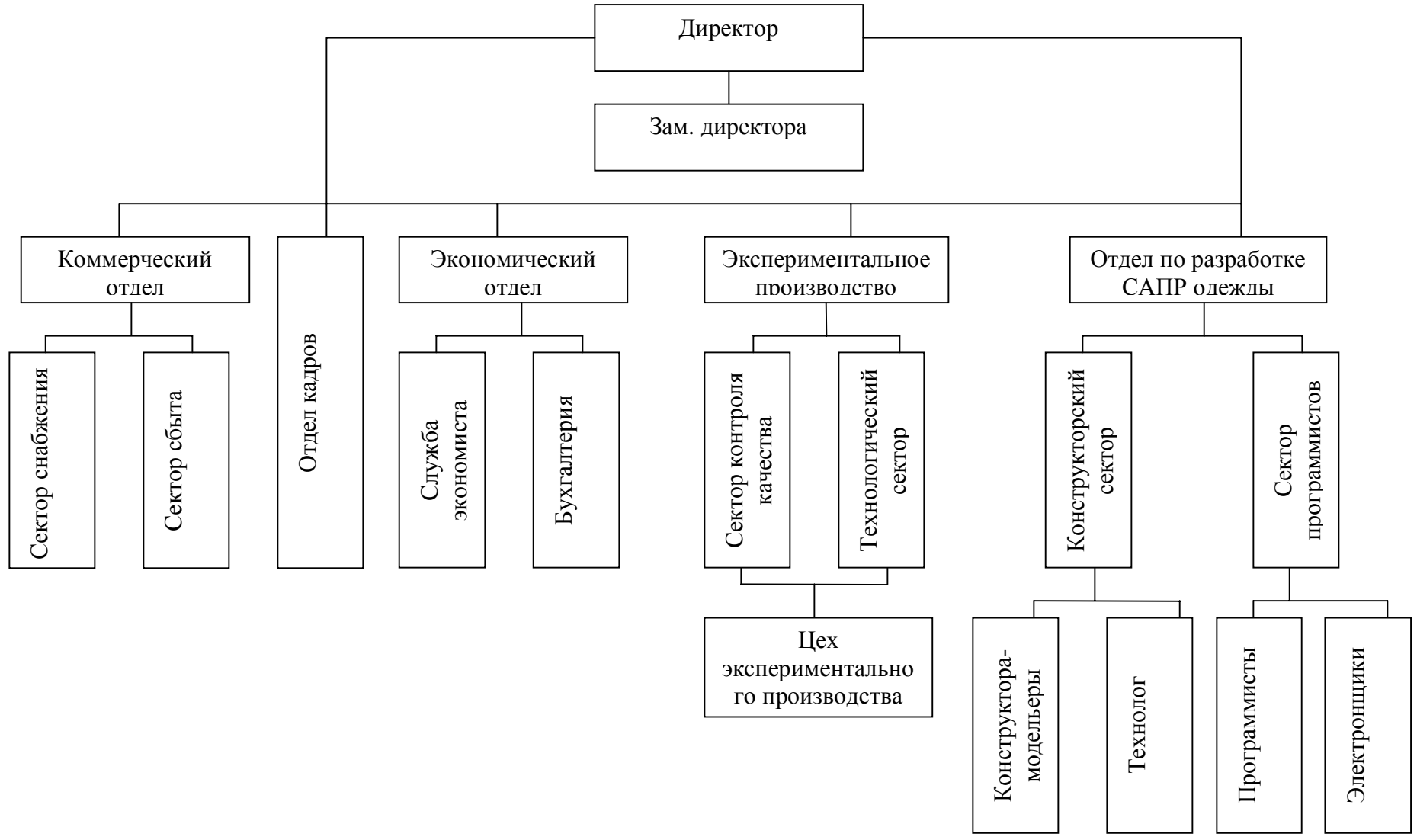
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КП ПТТФ «АЛЕСЯ»

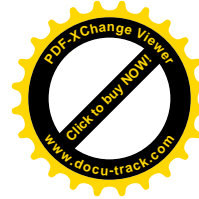
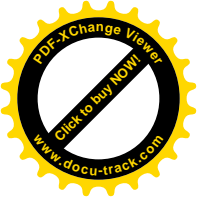


Приложение А

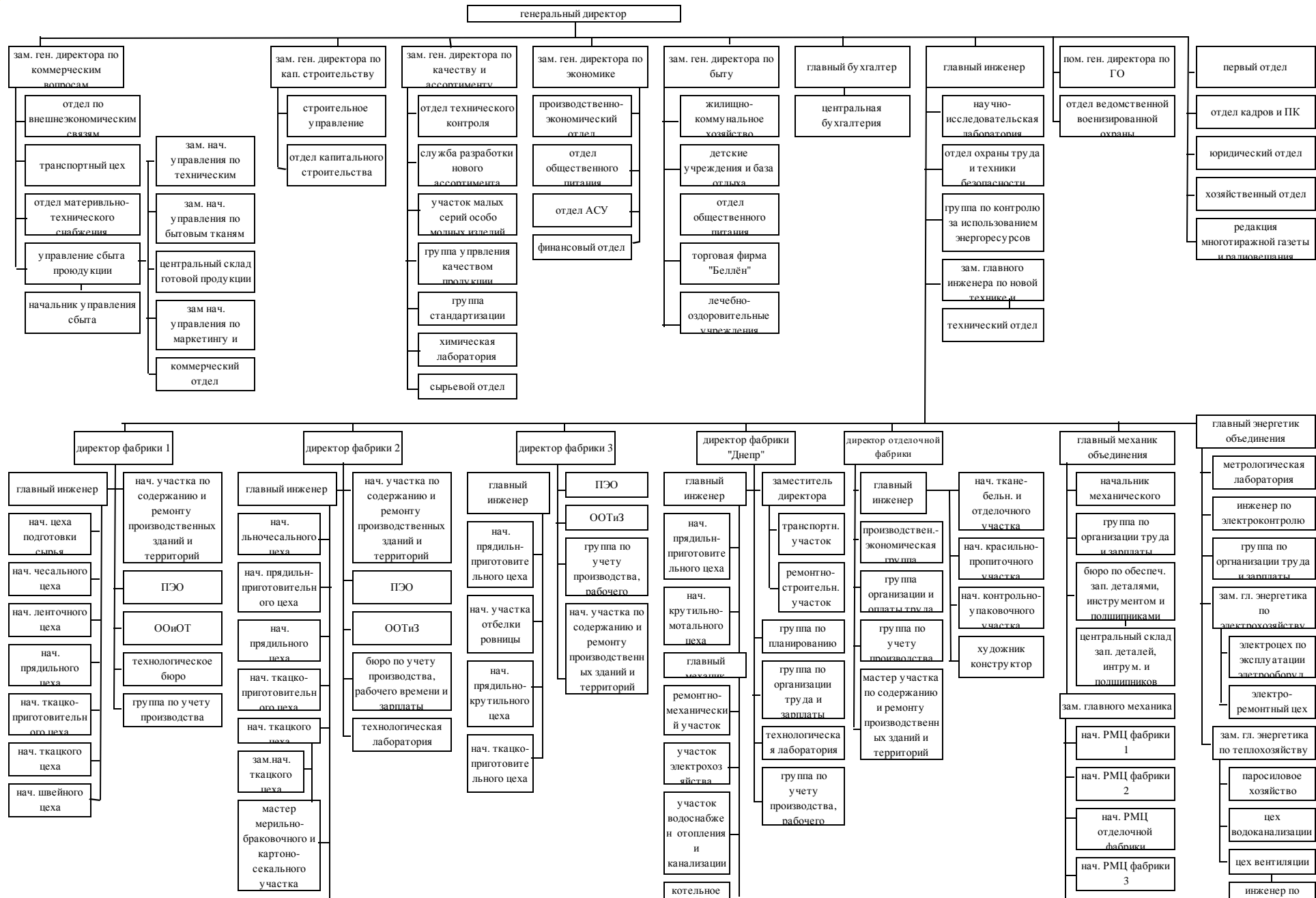


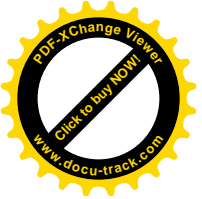
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА НПООО «ЛАКШМИ»





Структура управления арендного производственно-торгового предприятия "Оршанский льнокомбинат"



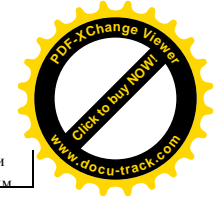


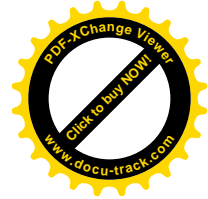
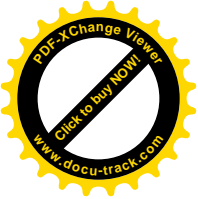
нач. праже-
отбельного цеха

хозяйство

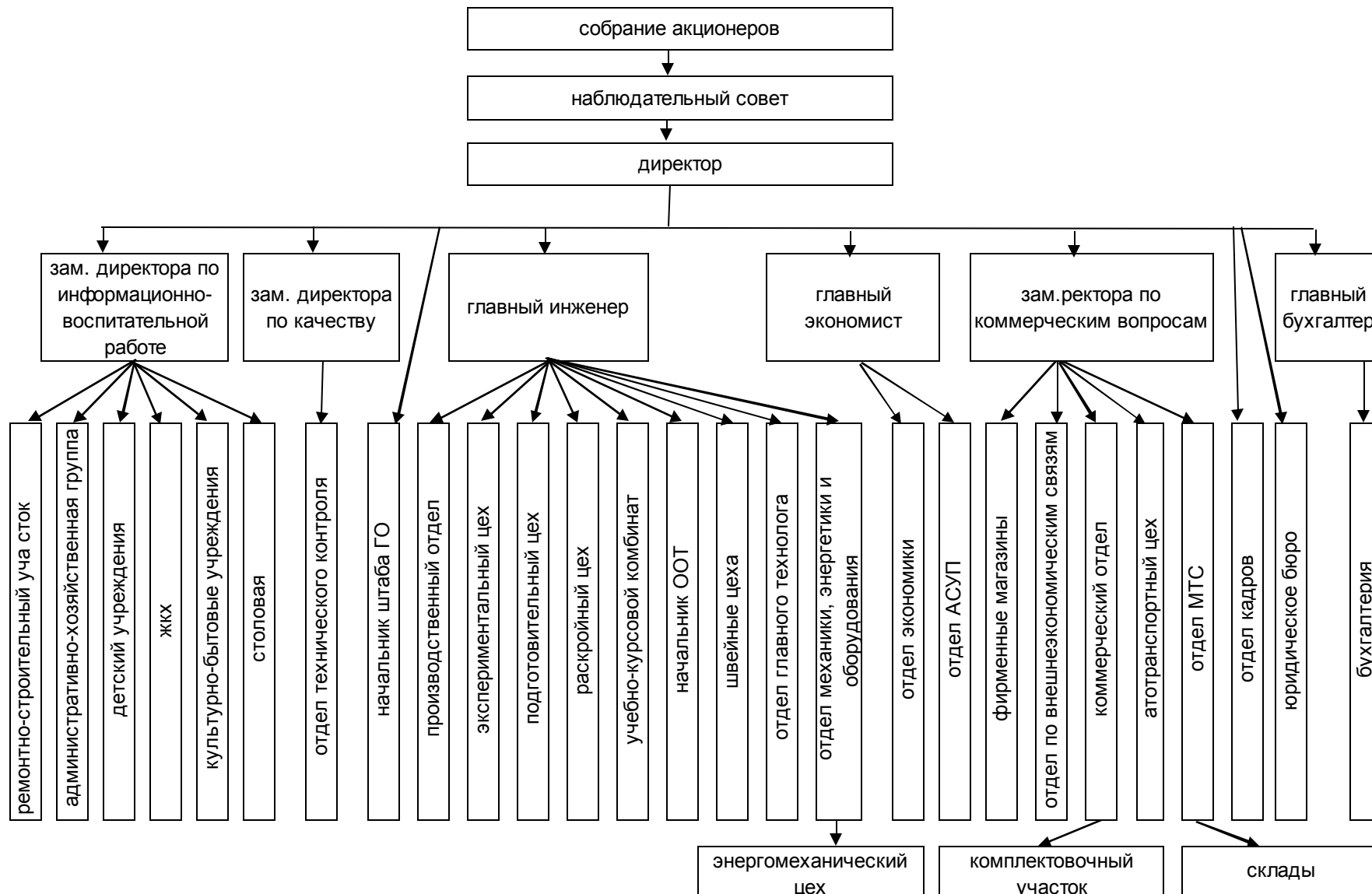
констру кторское
бюро

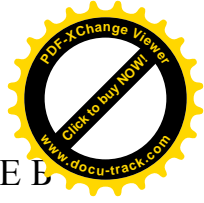
наладке и
испытаниям





ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОАО "ЭЛЕМА"





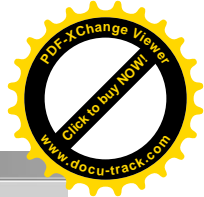
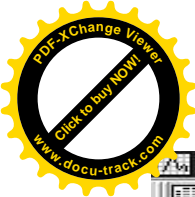
СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИКЛАДНЫХ СТАТИСТИЧЕСКИХ ПАКЕТОВ ДЛЯ АНАЛИЗА И МОДЕЛИРОВАНИЯ

Одной из важнейших задач при работе с экономической информацией является статистический анализ данных. Сейчас на рынке имеется большое количество компьютерных программ, которые позволяют проводить такой анализ. Обилие систем, создатели которых утверждают, что их программа является наилучшей для обработки данных, а также отсутствие у большинства пользователей достаточного времени для освоения нескольких пакетов, приводит к усложнению процесса выбора. Попробуем сравнить несколько систем статистического анализа, акцентируя внимание на их полноту и простоту для начинающих.

Для сравнения были выбраны универсальные пакеты статистических программ, работающие под управлением ОС Windows, такие как:

1. SAS for Windows (SAS Institute Inc.).
2. SPSS (SPSS Inc.).
3. S-Plus (Mathworks).
4. Systat (SPSS Inc..).
5. NCSS (NCSS).
6. STATA (Stata corp.).
7. Statistica (Statsoft Inc.).
8. Statgraphics Plus (Manguistics, Inc).

Из перечисленных выше статистических систем лишь две (Statistica и Statgraphics) изначально создавались для IBM-совместимых ПЭВМ, причем первая из них была разработана уже с расчетом на графическую среду Windows. Stata, Systat и S-plus - относительно "молодые" многоплатформенные системы (DOS, UNIX и/или Macintosh), поддерживающие широкий набор графических команд, однако из-за совместимости с текстовой средой UNIX в значительной степени полагающиеся на командную строку при управлении системой. SAS и SPSS были разработаны в эпоху больших ЭВМ и поэтому их ядро продолжает носить отпечаток тех лет.



STATISTICA - [Data: MONTE2GL.STA (155v by 100c)]

File Edit View Insert Format Statistics Graphs Tools Data Window Help

Monte Carlo Results (jennrich.sta)

	1	2	3	4	5	6
	SEED1	TERMCODE	DISCREP	RCOS	GRADIENT	NUM
1	1234567	0	0,494040623	0,00006668786	0,00009247968	
2	761169069	0	0,395361729	0,00006057396	0,00006796257	
3	936766388	0	0,473840444	0,00009225942	0,00009272952	
4	978650720	0	0,443441962	0,00009763827	0,00006633551	
5	479677633	0	0,461834666	0,00008652927	0,00006983117	
6	572043145	0	0,335421077	0,00006022553	0,00006913014	
7	1364604053	0	0,467642551	0,0000657219	0,00005793977	
8	1488156296	0	0,401988722	0,0000606282	0,00004102973	
9	1858718599	0	0,400042679	0,0000999874	0,00007050624	
10	699581522	0	0,349461727	0,00008607656	0,00006193	
11	1274321521	0	0,376716135	0,00009002101	0,00010418826	

Рис. ПБ.1 Система Statistica

Система **Statistica** задумывалась как полная статистическая система для пользователей персональных компьютеров, не привыкших к работающим в пакетном режиме ранних версий SAS или SPSS. С самого начала эта программа обладала развитым графическим интерфейсом и опиралась на поддержку высококачественной графики для анализа данных. Система состоит из ряда модулей, работающих независимо. Каждый модуль включает определенный класс процедур (например, для кластерного анализа или анализа выживаемости). Графики в данной системе строятся как из общего меню, так и из подменю процедур, что очень облегчает начинающим выбор адекватного графического представления данных. Почти все процедуры являются интерактивными. Это очень удобно для начинающего пользователя, однако резко замедляет деятельность опытного и не позволяет эффективно повторять одну и ту же процедуру несколько раз. Автоматизация возможна при помощи командного языка (Statistica Command Language). Мастер команд (Command Wizard) облегчает составление программы, сводя программирование к выбору соответствующих пунктов меню. Кроме того, необходимо (в отличие от других систем) включить сохранение результатов, иначе они пропадут. Встроенный язык программирования (Statistica Basic), несмотря на название, по своей структуре похож на Паскаль и не получил значительного распространения, поэтому дополнительные подпрограммы, созданные третьими сторонами, практически отсутствуют. Жесткая структура также не позволяет использование дополнительных модулей.

Statistica является достаточно небольшой программой и обладает одной из наилучших систем подсказки. Возможности экспорта и импорта данных развиты достаточно, но без особых дополнений. Работать с графикой в этой программе удобно и легко, смена названий и подписей проходит без проблем.



Statistica обладает очень широкой палитрой статистических методов. Так, начиная с версии 5.11 появились три дополнительных модуля, один из которых - дендрологическое моделирование, является оболочкой для хорошо известной программы QUEST, выполняющей моделирование по алгоритмам дискриминантного разделения и CART.

Начиная с версии 5.11 (в настоящее время выпущена Statistica 7.0) можно приобрести интегрируемый в нее пакет нейросетевого моделирования Statistica Neural Networks. Этот пакет по своим возможностям явно превосходит аналогичные модули, доступные для S-Plus или SPSS (NeuroSolutions), однако его стоимость практически равна стоимости всей остальной системы.

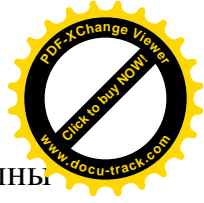
Таким образом, Statistica является одной из наиболее простых для пользователя систем, с наименьшим периодом освоения ее возможностей. К недостаткам системы можно отнести ее малую расширяемость, отсутствие модулей третьих фирм, а также недостаточно эффективный командный язык.

Statgraphics 5.1 Система была разработана еще для персональных компьютеров, работающих под управлением MS DOS. В те времена она открыла перед пользователями четкую графику высокого разрешения, большие возможности по экспорту графических изображений в сочетании с достаточно полным набором статистических алгоритмов.

Однако на компьютерах, оснащенных операционной системой Windows, Statgraphics уступил свои позиции в качестве “статистической системы №1 для начинающих” пакету Statistica. Вместе с тем до сих пор Statgraphics сохраняет свою приверженность ориентировке на начинающих пользователей в сочетании с мощными возможностями по визуализации данных.

При этом методики параметрической и непараметрической статистик обычно находятся в одном пункте меню и могут быть использованы при просмотре опций данного типа анализа. После каждого анализа идет краткий комментарий того, что было получено и даются предложения по использованию дополнительных методик. Также надо указать, что одной из наиболее сильных сторон Statgraphics являются его возможности по визуализации данных. В 2006 году вышла новая версия программы Statgraphics XV (Centurion).

S-plus является, наверное, одной из самых развитых систем статистического анализа, находящихся на рынке. Основой S-plus является язык с аналогичным именем. Это язык, специально предназначенный для анализа и исследовательской работы в области статистики. Современные версии S-plus базируются на ядре языка (реализованном в виде динамической библиотеки) и графическом пакете Ахит, который также отвечает за графический интерфейс пользователя. S-plus является наиболее всеобъемлющим пакетом. Именно он наряду со стандартными методами анализа включает дендрологическое моделирование, нечеткий кластерный анализ и ряд других дополнительных возможностей. S-plus позволяет подключать дополнительные модули уже в скомпилированном виде, поэтому



расширение системы не составляет труда достаточно широко доступны дополнительные модули для нейросетевого моделирования и других типов анализа.

Графика всегда была одной из сильных сторон S-plus, предоставляя пользователю широкий выбор различных высококачественных диаграмм и позволяя достаточно легко манипулировать ими.

Существует и ряд недостатков: отсутствие в меню возможность расчета непараметрических коэффициентов корреляции. Кроме того, вывод данных в S-plus не всегда удобен для интерпретации.

Использование командной строки (а значит и полностью всех возможностей S-plus) требует изучения языка. Надо заметить, что использование командной строки несколько сложнее, чем в SAS, SPSS.

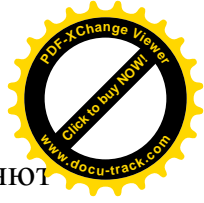
S-plus является системой, рассчитанной, в основном, на профессионалов в области статистической обработки данных, исследовательской работы в области статистики и обучению студентов-статистиков. Поэтому данная система является очень мощной, настраиваемой и расширяемой. Вместе с тем, значительные требования к аппаратной части компьютера, сложность в использовании командной строки (для доступа к специальным возможностям) делают S-plus менее привлекательным для начинающих пользователей-непрофессионалов.

Одна из старейших и наиболее часто используемых систем статистической обработки данных - SAS - начала свой путь на больших ЭВМ и до сих пор имеет наиболее широкий охват различных компьютерных платформ. SAS имеет программно-модульную структуру, что означает, что существуют специализированные модули обработки данных (статистика - STAT, поддержка принятия решений - OR, графика и т.п.), а внутри модуля имеются программы, выполняющие эту обработку.

Графический интерфейс пользователя поставляется в отдельном модуле - SAS/ASSIST - и не предоставляет доступа не только что ко всем возможностям системы, но даже к их большей части. Дело в том, что этот модуль является оболочкой не для всей системы, а лишь для блока общего анализа данных и поэтому полнота охвата процедур ограничена. Справедливости ради следует отметить, что на рынке существует распространяемая бесплатно оболочка для SAS - Overstat, которая превращает эту программу в систему, более привычную для пользователя Windows, с полностью настраиваемыми меню и диалоговыми окнами.

Сильной стороной SAS являются ее возможности по обработке данных и полнота представленных процедур. Графики, предлагаемые системой, достаточно впечатляющи, однако не могут сравниться с генерируемыми S-Plus или Statistica.

Еще одной сильной стороной SAS является ее расширяемость. Система включает командный язык, язык работы с матрицами (IML) и поддержку макро.



Каждая процедура SAS имеет множество опций, которые позволяют выполнять дополнительные тесты и специфицировать дополнительные модели. Естественно, полное и гибкое использование всех этих возможностей требует знания командного языка или создание детальных меню в Overstat.

SAS продолжает нести с собой наследие старых компьютерных систем в том, что результаты анализа обычно очень многословны. Система старается рассчитать и распечатать все известные ей тесты.

В целом следует отметить, что SAS является наиболее гибкой и развитой системой обработки данных, которая особенно хорошо подходит для профессионалов в области анализа данных, однако может быть использована и начинающими, если они воспользуются оболочкой Overstat или SAS/ASSIST.

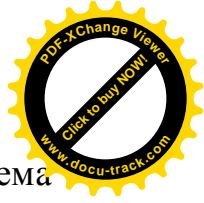
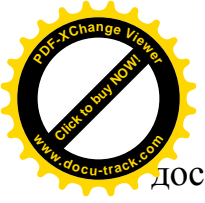
SPSS является, наряду с SAS одной из старейших систем статистического анализа данных. Однако, в отличие от SAS компания, производящая эту программу всегда была в значительной степени ориентирована на непрофессионалов и поэтому уже с ранних версий для персональных компьютеров (SPSS PC+) программа полагалась на разветвленную систему меню. При этом система меню была лишь оболочкой (front-end) для ядра программы, управляемого командным языком. Использование меню приводило к автоматическому формированию команд для SPSS, которые затем необходимо было передать командному процессору (тот же принцип используется и Overstat).

В ходе эволюции SPSS принцип "общения" оболочки с ядром оставался прежним, однако становился все более и более скрытым от пользователя. Так, в последних версиях SPSS, для того, чтобы увидеть команды, сформированные оболочкой необходимо специально сообщить системе о своем желании.

Кроме того, фирма-производитель отказалась от развития SPSS на платформах, отличных от Windows, что привело к возможности создать систему, имеющую столь привычную для пользователей Windows, сокращая, таким образом, время на обучение пользователей.

Сейчас SPSS включает большое количество статистических процедур, возможности по манипуляции данными и создания графиков. Проработка статистических алгоритмов чрезвычайно тщательная и позволяет хорошо контролировать процесс обработки данных. Большинство опций доступна из меню и диалоговых окон, что выгодно отличает SPSS от оболочек SAS.

Система NCSS является относительно молодой, однако это с лихвой компенсируется полнотой охвата статистических процедур внутри одной программы (без дополнительных модулей). По количеству предлагаемых процедур NCSS напоминает S-plus, предлагая большое количество процедур кластерного анализа, детальную описательную статистику, графики и многие другие статистические методики. Внешний вид программы также напоминает S-plus, особенно диалоговыми окнами с закладками для выбора параметров процедур. Явным достоинством системы является то, что все ее возможности



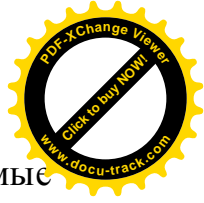
доступны из выпадающих меню, а сопровождающая программу система подсказки содержит набор пошаговых инструкций с примерами, позволяющий быстро овладеть ее основными возможностями. Результаты, генерируемые программой автоматически сохраняются в rtf-файле, который затем легко прочитать и редактировать любым современным текстовым редактором. Сами результаты организованы таким образом, что их легко просматривать и анализировать. Аналогично SAS система по умолчанию рассчитывает большое количество статистик, позволяя охватывать их всех одним взглядом.

Недостатки системы частично кроются в том, что она создавалась при помощи Visual Basic (2) - отнюдь не самого быстрого языка программирования. Следствием оказывается очень большое время загрузки программы и исполнения на относительно маломощных компьютерах. Однако в остальном NCSS является весьма привлекательной системой для начинающих пользователей.

Программа **SYSTAT 11.0** позиционируется как полномасштабная статистическая система для исследователей. SYSTAT существует в версиях для пользователей обоих основных типов персональных компьютеров - на платформе Windows и Mac. Структура SYSTAT очень похожа на структуру всех остальных программ, базирующихся на ядре командного интерпретатора с оболочкой в виде меню и панели кнопок. Вместе с тем, по целому ряду параметров SYSTAT действительно является очень удобной для исследователей системой. Во-первых, эта программа предлагает весьма широкий набор статистических процедур в рамках одного модуля, достаточно компактного и быстрого. Данная система была одной из первых, включивших дендрологическое моделирование в структуру встроенных команд. Кроме того, SYSTAT поддерживает специальный набор процедур для статистического распознавания сигнала. Анализ опросных данных позволяет проводить классический анализ и логистический анализ.

В целом система SYSTAT является мощным и удобным инструментом для начинающих пользователей и пользователей среднего звена.

Сравнивая различные статистические программы следует учитывать, что практически все они обладают набором стандартных процедур. Алгоритмы, используемые программами, по большей части, стандартные и различий при использовании той или иной программы нет. Поэтому на первое место выходят различия в пользовательском интерфейсе, полнота охвата современных статистических методов, программируемость, наличие дополнительных модулей расширения и легкость использования полученных графиков и таблиц в других программах. Не все перечисленные выше требования могут выполняться одновременно. Так, например, программируемость и расширяемость обычно плохо сочетаются с полнотой пользовательского интерфейса. Вообще достаточно четко проявляется правило - чем более разработан пользовательский интерфейс и графическая подсистема, тем "тяжелее" приложение.



На одном полюсе находятся в этом отношении STATA и SAS - управляемые преимущественно из командной строки, но зато с большим количеством легко подключаемых и используемых дополнительных модулей. На другом - Statgraphics+, NCSS и Statistica, которые имеют чрезвычайно привлекательный интерфейс, полный и удобный для начинающих.

Те, кто по ходу своей работы сталкивается с необходимостью применять необычные статистические подходы или хочет воспользоваться идеями, созданными и реализованными другими людьми, должен обратить свое внимание на системы, управляемые из командной строки. SAS является наиболее разработанной программой этого класса с большим количеством готовых подпрограмм, широким охватом процедур и языком манипулирования матрицами, что чрезвычайно удобно для написания статистических программ.

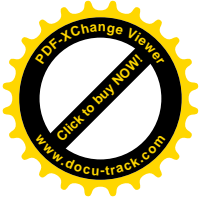
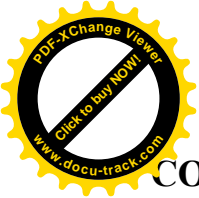
Наличие оболочек для SAS (собственный ASSISST и бесплатный OverStat) позволяет легко создавать сложные задания для обработки данных и анализировать их достаточно быстро (все системы, работающие в пакетном режиме позволяют обчислять данные быстрее, чем системы, основанные на меню). STATA несколько отстает от SAS в отношении удобства программирования, обладает не столь широкими возможностями, однако это с лихвой компенсируется наличием большого количества дополнительных модулей. Можно сказать, что это инструменты лиц, часто занимающихся анализом больших массивов данных, использующих различные статистические подходы и желающих иметь контроль над процессом обработки результатов.

Промежуточную позицию занимает SPSS, являясь одновременно и системой с мощным языком программирования и достаточно дружелюбным к пользователю интерфейсом. Вообще ряд возможностей, предлагаемых SPSS, особенно в области факторного анализа, являются самыми широкими среди всех описанных систем.

Язык SPSS достаточно прост и позволяет автоматизировать часто повторяющиеся задания.

В целом SPSS может быть рекомендована пользователям, которые хотят иметь систему с простым, интуитивным интерфейсом, относительно развитой графикой и периодически использующих язык программирования для автоматизации более сложных заданий.

Если же речь заходит о начинающих пользователях, то им следует обратить свое внимание на Statistica или Statgraphics+. Для людей, относительно ориентирующихся в статистических методиках или начинающих изучение статистики наиболее адекватной будет использование системы Statistica. Дружелюбный интерфейс, развитая система подсказки и полнота представленных статистических процедур позволяют рекомендовать эту систему начинающим пользователям и непрофессионалам, часто использующим в своей работе статистические методы анализа и построения моделей.



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

Раздел 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА..

ГЛАВА 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА И ИСКУССТВО

- 1.1. Сущность и цели менеджмента. Управление и менеджмент
- 1.2. Свойства и участники процесса управления
- 1.3. Типы менеджеров и требования, предъявляемые к ним. Системы управленческой подготовки

ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ: ВЗАИМОСВЯЗЬ И ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ И ШКОЛ.....

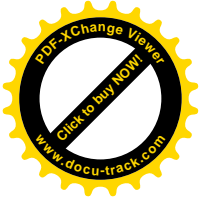
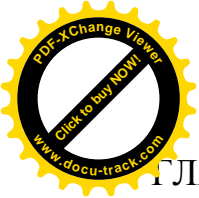
- 2.1. Истоки менеджмента
- 2.2. Проблемы классификации подходов и школ менеджмента
- 2.3. Содержание и основные положения школы научного управления
- 2.4. Административная (классическая) школа в управлении: основные представители, положения
- 2.5. Возникновение школы человеческих отношений и развитие поведенческого направления
- 2.6. Становление и развитие математической (количественной) школы
- 2.7. Процессный подход в менеджменте
- 2.8. Системный подход
- 2.9. Ситуационный подход
- 2.10. Формирование отечественной школы управления предприятием. Развитие теории управления в Беларуси

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ГЛАВНАЯ ЕДИНИЦА В МЕНЕДЖМЕНТЕ

- 3.1. Понятие и сущность организации
- 3.2. Жизненный цикл организации: сущность, стадии роста
- 3.3. Кривая роста бизнеса. Виды организационных кризисов и задачи управления
- 3.4. Концептуальная модель двух S-образных кривых

ГЛАВА 4. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА.....

- 4.1. Характеристики и особенности внутренней среды организации
- 4.2. Основные переменные внутренней среды организации. Взаимосвязь внутренних переменных организации
- 4.3. Организационная культура



ГЛАВА 5. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА

- 5.1. ЗНАЧЕНИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ
- 5.2. СРЕДА ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ, ЕЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКИ
- 5.3. СРЕДА КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ ВЛИЯНИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЮ
- 5.4. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

ГЛАВА 6 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.....

- 6.1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
- 6.2. НАПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ
 - 6.2.1. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕД РАБОТНИКАМИ
 - 6.2.2. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕД РЕГИОНОМ
- 6.3. СТАНДАРТ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (SA 8000)

Раздел II

ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ВЗАИМОСВЯЗЬ ПРИНЦИПОВ, МЕТОДОВ И ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....

ГЛАВА 7. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА.....

- 7.1. ОБЪЕКТИВНОСТЬ И УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ.
- 7.2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ
- 7.3. СИСТЕМА МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА

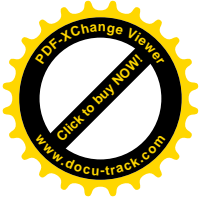
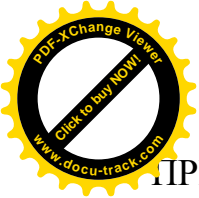
ГЛАВА 8. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....

- 8.1. СУЩНОСТЬ И ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ. ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РАБОТ В ПЛАНИРОВАНИИ
- 8.2. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ.
- 8.3. СУЩНОСТЬ И ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА.
- 8.4. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА. ПРОБЛЕМЫ ПОСТАНОВКИ ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
- 8.5. ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ЦЕЛИ, ОСОБЕННОСТИ, ПРОБЛЕМНЫЕ ЗОНЫ

ГЛАВА 9. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....

- 9.1. СОДЕРЖАНИЕ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
- 9.2. ПРЕПЯТСТВИЯ К ЭФФЕКТИВНОМУ ДЕЛЕГИРОВАНИЮ И ИХ ПРЕОДОЛЕНИЕ
- 9.3. СУЩНОСТЬ И КОНЦЕПЦИИ ПОЛНОМОЧИЙ. ЛИНЕЙНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ
- 9.4. ШТАБНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ И ИХ РАЗНОВИДНОСТИ
- 9.5. ЭФФЕКТИВНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

ГЛАВА 10. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ



ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ И РАЗВИТИЕ.....

- 10.1 СУЩНОСТЬ И НАЗНАЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ
- 10.2. БЮРОКРАТИЯ И ДЕПАРТАМЕНТАЛИЗАЦИЯ
- 10.3. ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ, ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ
- 10.4. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ
- 10.5. ДИВИЗИОНАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ РАЗНОВИДНОСТИ
- 10. 6. АДАПТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ
- 10.7 ФОРМЫ ОБЪЕДИНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

ГЛАВА 11. ПРОЕКТИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ.....

11.1.СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ. КОМПЛЕКС РАБОТ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ

11.2.ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД В ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ. ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ И ПРОЦЕДУРА ЕГО ПОСТРОЕНИЯ

11.3. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

11.4. ПРОБЛЕМЫ И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

11.5.НЕОБХОДИМОСТЬ ПОСТОЯННОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ. ВЫРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

11.6.ЭТАПЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

11.7.СОСТАВЛЕНИЕ И ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ, ОЦЕНКА ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ

ГЛАВА 12. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....

12.1.СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ, ОСНОВНЫЕ ЗАВИСИМОСТИ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

12.2.СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

12.3. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

12.4.ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВА 13. КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

13.1.СУЩНОСТЬ И НАЗНАЧЕНИЕ КОНТРОЛЯ

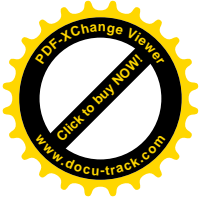
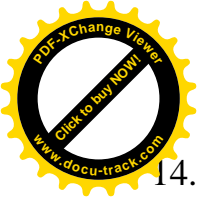
13.2. ВИДЫ КОНТРОЛЯ

13.3.ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА КОНТРОЛЯ

13.4.ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ

13.5.ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНТРОЛЯ

ГЛАВА 14. СПЕЦИАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ.....



- 14.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА
- 14.2. МАРКЕТИНГ КАК СПЕЦИАЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА
- 14.3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ
- 14.4. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
- 14.5. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ
- 14.6. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ
- 14.7. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ
- 14.8. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК СПЕЦИАЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

РАЗДЕЛ III РЕШЕНИЯ И КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.....

ГЛАВА 15. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....

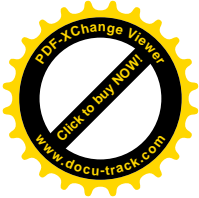
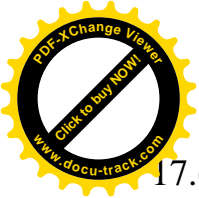
- 15.1. СУЩНОСТЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ
- 15.2. ВИДЫ РЕШЕНИЙ
- 15.3. ЭТАПЫ РАЦИОНАЛЬНОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ
- 15.4. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
- 15.5. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
- 15.6. ПРОБЛЕМЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ГЛАВА 16. МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК СПОСОБ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....

- 16.1. СУЩНОСТЬ МОДЕЛИРОВАНИЯ, ВИДЫ МОДЕЛЕЙ
- 16.2. МАТЕМАТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ
- 16.3. ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ
- 16.4. МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
 - 16.4.1. ЛИНЕЙНОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ
 - 16.4.2. ТРАНСПОРТНАЯ ЗАДАЧА
 - 16.4.3. ОБЩАЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ ЗАДАЧА ЛИНЕЙНОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ
 - 16.4.4. ЦЕЛОЧИСЛЕННОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ
- 16.5. МОДЕЛИ СЕТЕВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ
- 16.6. РЕГРЕССИОННЫЙ И КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ АНАЛИЗ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ГЛАВА 17. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.....

- 17.1. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ КОММУНИКАЦИЙ
- 17.2. ЭЛЕМЕНТЫ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА
- 17.3. ОРГАНИЗАЦИЯ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА
- 17.4. ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ
- 17.5. ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА



17.6. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

РАЗДЕЛ IV

ЧЕЛОВЕК В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА.....

ГЛАВА 18. РУКОВОДСТВО, ВЛАСТЬ И ЛИЧНОЕ ВЛИЯНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ.....

18.1. Сущность руководства, власти, влияния

18.2. Формы власти и влияния, их преимущества и недостатки

18.3. Убеждение и участие как формы влияния. Развитие института социального партнерства

ГЛАВА 19. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....

19.1. Группы и их значимость в управлении

19.2. Виды и характеристики групп

19.3. Модели управления группами в организации

19.4. Способы повышения эффективности групп в организации

ГЛАВА 20. ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА.....

20.1 Сущность лидерства

20.2 Основные теории лидерства

20.2.1 Личностная теория лидерства

20.2.2 Поведенческие теории

20.2.3 Ситуационные теории лидерства

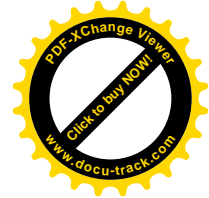
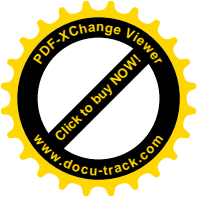
20.3. Типы лидеров. Приемы борьбы с негативным лидером

20.4 Управление лидерством в организации

СОДЕРЖАНИЕ

Приложение А Примеры организационных структур управления.....

Приложение Б. Сравнительная характеристика прикладных статистических пакетов для анализа и моделирования



Учебное издание

Ванкевич Елена Васильевна
Шарстнев Владимир Леонидович
Савицкая Татьяна Борисовна и др.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Редактор С. Ю. Бутрик
Технический редактор С. Ю. Бутрик
Корректор И. П. Лабусова
Компьютерная верстка С. Ю. Бутрик

Подписано к печати _____ Формат 60x84/16 Бумага офсетная №1.
Гарнитура «Таймс». Усл. печ.листов _____ Уч./издат.листов _____ Тираж _____
экз. Зак.№ _____

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет». 210035, г.Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет». Лицензия №02330/0133005 от 01.04.2004г.