

МЕНЕДЖМЕНТ шпаргалка

СОДЕРЖАНИЕ

1. Понятие менеджмента. Управление как особый вид деятельности, его специфика	1аб
2. Организация как объект управления: составные части, уровни, основные процессы	2аб
3. Элементы процесса управления. Функции управления	3аб
4. Кадры управления и их роли. Необходимые навыки и качества менеджера	4аб
5. Классическая школа в управлении	5аб
6. Школы человеческих отношений и поведенческих наук	6аб
7. Количественный подход к управлению. Системный и ситуационный подходы. Теория «7-S»	7аб
8. Американская, европейская и японская модели управления. «Новая философия управления»	8аб
9. Внутренняя среда и ее переменные: менеджеры, работники, культура	9аб
10. Организационная культура, ее элементы и типы	10аб
11. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды	11аб
12. Реакции организации на изменения внешней среды	12аб
13. Способы повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников	13аб
14. Проблемы этики и социальной ответственности. Понятие управленческой этики. Критериальные подходы к принятию решений	14аб
15. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления. Классификация управленческих решений	15аб
16. Факторы, влияющие на процесс принятия решений	16аб
17. Групповое принятие решений	17аб
18. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности	18аб
19. Сущность и значение стратегического планирования	19аб
20. Стратегия, ее элементы и уровни	20аб
21. Формулирование стратегии: основные этапы и инструменты	21аб
22. Понятие структуры управления и факторы, ее определяющие. Понятие и роль коммуникаций в управлении	22аб
23. Построение вертикальной структуры	23аб
24. Многообразие стратегий	24аб
25. Департаментализация. Функциональная, дивизиональная и матричная структуры. Структура «команда» и сетевая структура	25аб



26. Процесс коммуникаций, его элементы и этапы	26аб
27. Формы межличностных коммуникаций и их барьеры	27аб
28. Формы организационных коммуникаций, их барьеры	28аб
29. Управление коммуникациями в организации	29аб
30. Понятие и модель мотивации	30аб
31. Развитие концепции мотивации разными школами управления. Основные принципы управления	31аб
32. Процессуальные теории мотивации	32аб
33. Понятие и классификация методов управления	33аб
34. Самоменеджмент. Симптомы и причины нерациональной организации труда руководителей	34аб
35. Природа лидерства и его основа	35аб
36. Баланс власти и ее формы	36аб
37. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы	37аб
38. Классификация стилей руководства в поведенческом подходе. Управленческая решетка Р. Блэйка	38аб
39. Лидерство женщин	39аб
40. Группы в организации и их типы	40аб
41. Неформальные группы и причины их возникновения. Управление неформальной группой	41аб
42. Характеристика групп и их эффективность	42аб
43. Групповые процессы. Создание команд и управление ими	43аб
44. Преимущества и недостатки работы в командах	44аб
45. Природа и типы конфликтов в организации	45аб
46. Причины и последствия конфликтов	46аб
47. Методы разрешения конфликтной ситуации	47аб
48. Причины стресса и снижение его уровня	48аб
49. Типы организационных изменений	49аб
50. Концепция организационного развития	50аб
51. Изменение места управления человеческими ресурсами в организации	51аб
52. Цели и функции управления. Стратегическая и оперативная роли управления	52аб
53. Этапы управления	53аб
54. Привлечение эффективной рабочей силы	54аб
55. Понятие контроля, его цели и области	55аб
56. Этапы процесса контроля. Формы оперативного контроля	56аб



1а 1. Понятие менеджмента. Управление как особый вид деятельности, его специфика Менеджмент — это управление людьми, работающими в одной организации, имеющей общую конечную цель. Но менеджмент — не просто управление людьми, организацией, а особая его форма, это управление в условиях рынка, рыночной экономики, т. е. в условиях постоянных изменений, риска. Поэтому менеджмент направлен на создание благоприятных условий (технических, экономических, психологических и др.) функционирования организации, на достижение ею успеха. Основными составляющими успеха являются: 1) выживание организации в долгосрочной перспективе; 2) результативность; 3) эффективность. С этих позиций менеджмент предстает как сложная система данных науки управления, опыта лучших управляющих мира и искусства управления. Как система научных данных менеджмент — это совокупность философий, моделей, стратегий, принципов, методов и стилей управления организацией, производством и персоналом в целях повышения ее эффективности и роста прибыли. Управление представляет собой специфический вид трудовой деятельности. Управление устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, вытекающие из движения организации в целом. В этом качестве управление устанавливает общую связь и единство действий всех	2а 2. Организация как объект управления: составные части, уровни, основные процессы Организация — это относительно автономная группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Она представляет собой планируемую систему совокупных (кооперативных) усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко определенную роль, свои задачи или обязанности, которые необходимо выполнять. Организациями являются частные и государственные фирмы, государственные учреждения, общественные объединения, учреждения культуры, образования и т. п. Любая организация состоит из трех основных элементов. Это люди, входящие в данную организацию, цели и задачи, для решения которых она создается, и управление, которое формирует и мобилизует потенциал организации для решения стоящих задач. Любая организация представляет собой открытую систему, встроенную во внешнюю среду, с которой организация находится в состоянии постоянного обмена. На входе она получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает во внешнюю среду созданный продукт. Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основных процессов: 1) получение ресурсов из внешней среды; 2) преобразование ресурсов в готовый продукт; 3) передача произведенного продукта во внешнюю среду. При этом ключевую роль выполняет процесс управления, который поддерживает соответствие между
3а 3. Элементы процесса управления. Функции управления Управление — это единый процесс, который представлен разными управленческими работниками или органами. Целью их взаимодействия является выработка единого управляющего воздействия на объект управления. К управленческим кадрам относятся менеджеры (руководители), специалисты и служащие (технические исполнители). Центральное место в управлении занимает менеджер. Он возглавляет определенный коллектив, ему принадлежит право принятия и контроля управленческих решений, именно он несет всю полноту ответственности за результаты работы коллектива. Менеджер — руководитель, профессиональный управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации. Специалисты — работники, выполняющие определенные функции управления. Они анализируют информацию и готовят варианты решений для руководителей соответствующего уровня. Труд названных работников обслуживают технические исполнители: секретари, референты, техники и т. д. Итак, процесс управления включает следующие элементы: управляющую систему (субъект управления), управляемую систему (объект управления), управляющее воздействие в форме управленческого решения, конечный результат, общую цель и обратную связь, которая представляет собой передачу информации о результатах управляющего воздействия от объекта управления к его субъекту.	4а 4. Кадры управления и их роли. Необходимые навыки и качества менеджера Управленческая деятельность может быть описана в терминах исполнения менеджерами 10 ролей, которые играют руководители в разные периоды и в разной степени. Г. Минцберг сгруппировал эти роли в 3 концептуальные категории: информационные (управление информацией); межличностные (управление людьми) и связанные с принятием решений (управление действиями). Роль — это набор представлений о поведении менеджера. Каждая роль предполагает выполнение определенных видов деятельности, что в конечном итоге обеспечивает выполнение всех четырех управленческих функций (планирование, организация, мотивация и контроль). Информационные роли состоят в сборе информации о внутренней и внешней среде, распространении ее в виде фактов, нормативных установок и разъяснении политики и основных целей организации. Межличностные роли подразумевают взаимодействие менеджера с другими людьми как внутри организации, так и вне ее. Они формируют отношения внутри и вне организации, создают благоприятный морально-психологический климат в коллективе, мотивируют членов организации на достижение целей, координируют их деятельность и представляют организацию во внешней среде. Роли по принятию решений выражаются в том, что менеджер определяет стратегию развития организации, решает вопросы распределения ресурсов, ведет переговоры с профсоюзами, клиентами, осуществляет текущие корректировки.

26 этими процессами, а также мобилизует ресурсы организации на осуществление этих процессов.

В современной организации основными являются процессы, осуществляемые на входах и выходах, которые обеспечивают соответствие между организацией и ее средой. Осуществление внутренних процессов, производственной функции подчинено обеспечению долгосрочной готовности организации адаптироваться к изменениям внешнего окружения.

16 участников совместного процесса производства для достижения общих целей организации.

Дать полное определение управлению трудно, так как это очень сложное, многогранное явление.

Можно дать и такое определение: управление — это подготовка, принятие и реализация решений во всех областях деятельности организации, направленных на достижение запланированных целей.

Управление как особая разновидность труда отличается от труда, создающего материальные блага и услуги. Оно не принимает непосредственного участия в создании благ, а находится как бы рядом с этим процессом, руководит им.

Специфику управления составляют:

- 1) предмет труда, которым является труд других людей;
- 2) средства труда — организационная и вычислительная техника, информация, система ее сбора, обработки и передачи;
- 3) объект труда, в качестве которого выступает коллектив людей в рамках определенной кооперации;
- 4) продукт труда, которым является управленческое решение;
- 5) результаты труда, выражающиеся в конечных результатах деятельности коллектива.

46 Менеджер должен обладать разнообразными управленческими навыками и способностями.

Обычно они объединяются в три группы: **концептуальные, коммуникативные, технические**. Эффективный менеджер должен обладать всеми тремя видами навыков, но степень их необходимости зависит от положения менеджера на служебной лестнице. Менеджеры высшего звена в первую очередь должны обладать концептуальными навыками, менеджеры низшего звена — техническими. Коммуникативными навыками в равной мере должны обладать менеджеры любого уровня.

Перечислив необходимые менеджеру навыки, отметим качества эффективного руководителя. Поскольку управление — это наука, профессия, поэтому, чтобы ею овладеть, надо пройти специальное обучение. Но, кроме того, управление — это искусство. Оно требует организаторских способностей, своеобразного таланта руководителя. Управляющий прежде всего должен быть хорошим организатором с трезвым, расчетливым умом, обладать даром предвидения, смелостью, решительностью, способностью пойти на риск, должен быть новатором, восприимчивым к новым идеям, иметь деловую хватку. Должен уметь строить и регулировать взаимоотношения и психологический климат в коллективе. Кроме того, он должен обладать и высокими моральными качествами: честностью, порядочностью, справедливостью, трудолюбием, добротой. Назовем и определенные физические характеристики: внушительная внешность, активность, энергия, здоровье.

36 Управление как единый процесс, обеспечивающий согласованность совместного процесса труда, осуществляется в разных формах, через разные функции управления. Они представляют собой форму достижения связи и единства совместного процесса труда и реализуются через определенные виды деятельности. Выделение в управлении отдельных функций — объективный процесс. Состав функций управления должен обеспечить эффективную реакцию управляющей системы на любое изменение управляемой системы и внешней среды.

Прямое управляющее воздействие на объект управления представляет собой взаимодействие трех функций: **планирования, организации и мотивации**. Обратную связь осуществляет функция **контроля**. Кроме основных, существуют специфические или конкретные функции управления. управление основным производством, управление вспомогательным производством, управление человеческими ресурсами, управление финансами, управление маркетингом, управление нововведениями и др.

В реальной экономической жизни функции процесса управления проявляются в функциях органов управления, а последние в функциях их работников. Поэтому функции управления выступают как целенаправленные виды труда, а само управление — как их совокупность. Поскольку менеджмент — это специфический вид труда, особая профессия, должны быть и общие характеристики в содержании работы менеджеров. Они являются **кратковременность, разнообразие и фрагментарность**.

5а 5. Классическая школа в управлении Управленческие знания появились задолго до нашей эры и задолго до того, как управление оформилось в самостоятельную научную дисциплину и профессию. Самостоятельной областью деятельности управление было признано только в XX веке. Возникновение современной науки управления относится к началу XX века и связывается с именем Фредерика Тэйлора. Его основные теоретические положения изложены в работах «Управление фабрикой» (1903 г.), «Принципы научного управления» (1911 г.), «Показание перед специальной комиссией конгресса» (1912 г.). Ф. Тейлор сформулировал суть своей теории так: создана «наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности; максимального благосостояния». Ф. Тейлор главной задачей управления предприятием считал обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого работника. Ф. Тейлор подчеркивал, что истинные интересы тех и других совпадают. Основной вклад Ф. Тэйлора в науку управления заключается в следующем: 1) он положил начало тщательному изучению трудового процесса, его отдельных операций и работ; 2) подчеркивал важность отбора и подготовки персонала для выполнения конкретных операций; 3) доказал важность справедливого вознаграждения за выполненную работу.	6а 6. Школы человеческих отношений и поведенческих наук Представители классической школы разработали принципы, рекомендации и правила принудительной системы работ, построенной на научных нормах. Эта система исключает влияние отдельных работников. Школа человеческих отношений привлекает внимание к людям. Как они взаимодействуют и реагируют на различные ситуации в стремлении удовлетворить свои потребности. Школа пытается построить модели поведения. Родоначальниками нового направления в теории управления являются Элтон Мэйо и Мери Паркер Фоллет. Э. Мэйо пришел к выводу, что производительность труда рабочих зависит не только от условий труда, материального поощрения и действий администрации, но и от социального и психологического климата в среде рабочих. Основные рекомендации этой школы сводятся к выявлению роли отношений в малых неформальных группах и использованию психологических и социальных особенностей группы, налаживанию межличностных отношений для повышения удовлетворенности работой. Далее концепция человеческих отношений развивалась школой поведенческих наук. Ее представителями были Абрахам Маслоу, Крис Арджирис, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг. Школа сосредоточила внимание на изучении и создании условий для наиболее полной реализации способностей и потенциала каждого работника. Акцент делается не на внешний контроль, а на самоконтроль, который возникает, когда работник воспринимает цели компании как свои собственные.
7а 7. Количественный подход к управлению. Системный и ситуационный подходы. Теория «7-S» Одновременно с системным подходом в 1950-х гг. возник количественный подход в управлении, или исследование операций. Он продолжал направление Ф. Тэйлора, но на основе новых достижений в математике, статистике, компьютерной технике. Данное направление разрабатывало модели принятия решений в наиболее сложных ситуациях, где нельзя ограничиваться прямой причинно-следственной зависимостью. В готовую модель подставлялись количественные значения исследуемых переменных и рассчитывался оптимальный вариант решения проблемы. В конце 60-х годов начал разрабатываться ситуационный подход к управлению. Он стал логическим продолжением теории систем. Ситуационный подход не отвергает приведенные теории. Он использует возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом этого подхода является ситуация. Под ситуацией понимается конкретный набор внутренних и внешних обстоятельств (факторов), которые оказывают воздействие на организацию в данное время. Именно ситуация определяет функции управления, выбор методов, стилей, структур, принципов управления для достижения целей организации наиболее эффективным способом. С точки зрения ситуации лучшего способа управления не существует. Ситуационный подход пытается определить, какие переменные являются зна-	8а 8. Американская, европейская и японская модели управления. «Новая философия управления» Все рассмотренные концепции в большей или меньшей степени реализуются в конкретных моделях управления. Основными из них после 1970-х гг. являются американская и японская модели. В 1981 г. У. Оучи предложил теорию Z, которая как бы дополняла идею МакГрегора относительно моделей X и Y. В теории Z Оучи пытался объединить американский и японский подходы к управлению и предложить лучшую модель управления любой организацией. Исходным пунктом концепции является положение о том, что человек — основа любой организации и от него в первую очередь зависит ее эффективность. Ее еще называют политикой постфордизма, которая характеризует современный этап развития науки управления. «Новая философия управления» имеет три составляющие. 1. Концепцию группового сотрудничества, предполагающую улучшение трудового взаимодействия, ориентацию на работу в командах, проектных и целевых группах, создание благоприятного климата в коллективе, сотрудничество с администрацией. 2. Концепцию гуманизации труда, связанную с приспособлением техники к рабочему, улучшением условий труда, обогащением процесса труда, усилением творческих элементов в его содержании. 3. Демократизацию управления, которая заключается в переходе от жестких иерархических структур к плоским, гибким структурам; в делегировании вниз части управленческих полномочий, расширении самостоятельности и ответственности исполните-

66 В нашей стране идеи научного управления трудовыми коллективами развивали Алексей Гастев, Осип Ерманский, Николай Витке.

Школа социальных систем, или системного подхода возникла в конце 1950-х гг. Ее представителями были А. Чандлер, Г. Саймон, Д. Марч, П. Друкер, а в России — В. Г. Афанасьев, И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин. Они рассматривали организацию как сложный комплекс взаимозависимых и взаимодействующих элементов. Кроме того, школа подчеркивает, что организация — открытая система, встроенная в более сложную систему — внешнюю среду, с которой она находится в постоянном взаимодействии. Системный подход подчеркивает необходимость учета в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих на нее либо прямое, либо косвенное влияние.

Школа социальных систем продолжила разработку современных теорий мотивации, коммуникаций, лидерства, начала разрабатывать теории принятия решений, конфликтов, гибких организационных структур, стратегического управления.

56 Большой вклад в развитие вопросов организации труда и производства применительно к России внесли Александр Богданов, Алексей Гастев, Осип Ерманский, Платон Керженцев и др.

Но с 20-х годов начинается разработка более общих принципов организации, подходов к управлению предприятием в целом. Родоначальником этого направления в классической школе считается А. Файоль. Его основной труд — «Общее и промышленное управление» (1916 г.). А. Файоль разработал принципы управления, которые считал универсальными, применимыми к любой административной деятельности. Однако на практике применение этих принципов должно носить гибкий характер, зависеть от ситуации, в которой осуществляется управление.

86 лей в решении проблем, возникающих на рабочих местах.

Закрепляется демократизация управления применением более гибких систем оплаты труда и участием работников в прибыли и собственности организации. Эти три составляющие необходимы в связи с тем, что организация должна вырабатывать способность приспосабливаться к изменениям окружения. Она должна производить разнообразные товары небольшими партиями с использованием многоцелевого оборудования и квалифицированного труда, тогда как фордизм характеризуется массовым производством стандартизованных товаров на основе использования специального (рассчитанного на одну задачу и привязанного к одному продукту) оборудования и полуквалифицированной рабочей силы.

76 чимыми и как они влияют на эффективность организации.

Методологию ситуационного подхода можно разделить на 3 основные части:

- 1) менеджер должен быть знаком с основными концепциями управления; индивидуальное и групповое поведение; системный анализ; методы планирования и контроля; количественные методы принятия решений;
- 2) каждая из управленческих концепций имеет свои сильные и слабые стороны, их необходимо учитывать, применяя к конкретной ситуации, а также необходимо предвидеть вероятные последствия применения данных концепций;
- 3) менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, определять, какие факторы наиболее важны в данной ситуации, а какими переменными можно пренебречь.

9а 9. Внутренняя среда и ее переменные: менеджеры, работники, культура Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, и с точки зрения динамики, т. е. протекающих в ней процессов. К элементам внутренней среды относятся цели, задачи, люди, технологии, информация, структура, организационная культура и другие составляющие. Особое место во внутренней среде организации занимают люди. От их способностей, образования, квалификации, опыта, мотивации и преданности зависят в конечном счете результаты работы организации. Осознание того, что организация — это прежде всего работающие в ней люди, что они — главный ресурс организации, меняет отношение к персоналу. Менеджеры уделяют большое внимание отбору людей, введению их в организацию, занимаются обучением и развитием работников, обеспечением высокого качества трудовой жизни. Люди, работающие в организации, их отношения и взаимодействия образуют социальную подсистему организации. Производственно-техническая подсистема включает комплекс машин, оборудования, сырья, материалов, инструментов, энергии, который производит переработку входящих ресурсов в готовый продукт. Основными характеристиками этой подсистемы являются: используемые технологии, производительность труда, издержки производства, качество продукта, объем запасов. Финансовая подсистема осуществляет движение и использование денежных средств в организации. В частности, поддержание ликвидно-	10а 10. Организационная культура, ее элементы и типы Организационная (корпоративная) культура — это совокупность главных предположений, ценностей, традиций, норм и образцов поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение поставленных целей. В современных предприятиях организационная культура должна выполнять следующие функции: 1) формирование определенного имиджа организации, отличающего ее от любой другой; 2) развитие чувства общности, сплоченности всех членов организации; 3) усиление социальной стабильности в организации; 4) усиление вовлеченности работников в дела организации и преданности ей; 5) формирование и контроль образцов поведения, целесообразных с точки зрения данной организации; Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих содержание определенной культуры. 1. Осознание работниками себя и своего места в организации (в одних организациях относятся к работникам как к коллегам, профессионалам, экспертам, имеющим знания и творческий потенциал для достижения целей организации; в других видят в них лишь исполнителей, от которых требуется только точное выполнение распоряжений менеджера). 2. Коммуникационная система и язык общения (использование устных или письменных, доступность или недоступность руководства для общения). 3. Внешний вид, одежда, представление себя на рабочем месте.
11а 11. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды Внешняя среда прямого воздействия включает следующие основные элементы: потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, внешние собственники, органы государственного регулирования и контроля, стратегические альянсы предприятия с другими фирмами. Макросреду предприятия формируют экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические и международные условия. Экономические условия среды отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие. Изменение макроэкономических показателей влияет на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса; определяет инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т.п. Социокультурные факторы представляют социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе. Основными современными тенденциями, определяющими вкусы, ценности населения, являются: негативное отношение к курению, употреблению крепких спиртных напитков, стремление людей к здоровому образу жизни, рост покупательной способности детей и т. д. Политико-правовая среда включает характеристики политической системы, государственное регулирование бизнеса и основные отношения между бизнесом и правительством. От знания и соблюдения принятых законов зависят правильность заключения и соблюдения контрактов, решение спорных вопросов. Выбор правительством приоритетных для разви-	12а 12. Реакции организации на изменения внешней среды Внешняя среда прямого воздействия (деловая среда) организации формируется в процессе ее деятельности и меняется со временем. Среда меняется, если меняется продукт, рынки, стратегия и т. д. Главным фактором деловой среды являются потребители. Производители могут оказывать влияние на потребителей, устанавливая более низкие цены, гарантируя высокое качество и сроки поставок, предлагая уникальную продукцию, хорошее сервисное обслуживание. Современная цель бизнеса — создать своего потребителя. Изучение покупателей позволяет лучше понять, какой товар фирмы будет пользоваться наибольшим спросом, на какой объем продаж она может рассчитывать, что ожидает продукт в будущем, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей. Изучая покупателя, фирма должна определить его торговую силу. Эта сила определяется такими факторами, как: 1) объем закупок, осуществляемых покупателем; 2) наличие товаров-субститутов; 3) уровень информированности покупателя; 4) стоимость перехода к другому продавцу; 5) чувствительность к цене. Конкуренты — это фирмы, реализующие продукцию на одних и тех же рынках или оказывающие услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности. Поставщики материальных и природных ресурсов могут воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость. Эта зависимость дает власть поставщикам и позволяет им оказывать влияние на себестои-

106 4. **Привычки и традиции в организации питания** (наличие или отсутствие кафе, столовых, буфетов на предприятии, дотация питания, продолжительность обеденного перерыва, наличие привилегированных, закрытых мест).

5. **Отношение ко времени, его использование** (соблюдение временного распорядка, степени точности времени и поощрение за это, монокроническое или полихроническое использование времени).

6. **Взаимоотношения между людьми** (по возрасту, полу, национальности, статусу и власти, интеллекту, степень формализации этих отношений, пути разрешения конфликтов).

7. **Ценности и нормы** (ориентиры приемлемого и неприемлемого поведения в организации, общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов организации).

8. **Вера во что-то** (вера в руководство, коллектив, успех, в свои силы, в справедливость, во взаимопомощь и т. п.).

9. **Процесс развития работника** (наличие системы адаптации, профориентации, непрерывного обучения, управления карьерой работников, степень их информированности).

10. **Трудовая этика и мотивирование** (проектирование работы, отношение к ней и ответственность на рабочем месте, его чистота, качество работы, оценка деятельности, вознаграждение).

96 сти и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей. **Маркетинговая подсистема** связана с удовлетворением потребностей клиентов в продуктах предприятия путем изучения рынка, создания системы сбыта, организации оптимального ценообразования и эффективной рекламы, а также активного воздействия на рынок с целью формирования новых потребностей для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

126 мость, качество продукции, сроки ее изготовления и в целом — на эффективность деятельности организации. **Рынок труда** — это люди, обладающие необходимой квалификацией, способные реализовать цели фирмы и желающие в ней работать. Внешняя среда организации характеризуется следующими чертами: сложностью, подвижностью, неопределенностью и взаимосвязанностью всех факторов.

Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации о факторах внешней среды, следствием чего является сложность определения ее потребностей и изменений. Фирма пытается снизить уровень неопределенности своего окружения. Для этого могут использоваться два типа стратегий — **адаптации** фирмы к изменениям среды и **влияния**, изменения самой среды, чтобы сделать ее более совместимой с целями и потребностями организации.

Адаптация организации реализуется через следующие инструменты.

1. Создание информационной системы.

2. Прогнозирование тенденций развития внешней среды и стратегическое планирование деятельности предприятий.

3. Слияния, приобретение новых предприятий, образование стратегических альянсов.

4. Гибкие организационные структуры.

5. Партнерские отношения между руководством предприятия и его персоналом.

116 тия направлений деятельности и отраслей, которые будут поддерживаться, настроения в правительстве в пользу или против предпринимательства воздействуют на его деловую активность. Важно знать группы лоббирования, возможности их влияния на принятие тех или иных законов.

Политическая стабильность учитывается при планировании деятельности предприятий, особенно имеющих отношения с другими странами.

Технологические факторы включают научные и технологические нововведения, которые позволяют предприятию модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы. Организации должны быстро реагировать на новые разработки в их отрасли и сами предлагать нововведения. Только так можно поддерживать высокую конкурентоспособность.

Международные факторы показывают степень вовлеченности или воздействия на фирму бизнеса других стран. Фактически каждая фирма находится под воздействием международных факторов, даже если она функционирует в одной стране. Она может использовать сырье или продукты, созданные в других странах, или столкнуться с международной конкуренцией на своих внутренних рынках. Если компания действует на международном уровне, то факторы международной среды влияют на все другие элементы внешней среды предприятия.

13a 13. Способы повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников Фундаментальной этической концепцией является обеспечение личного достоинства и благосостояния людей. В основном мы думаем и действуем по отношению к другим так, как мы хотим, чтобы они думали и действовали по отношению к нам. Для принятия решений, соответствующих этическим нормам, организации создают кодексы этических норм, которые устанавливают ценности и принципы поведения, необходимые для руководства процессом принятия решений. Хотя они существенно различаются по организациям в деталях, большинство из этих кодексов включают четыре основных философских подхода: утилитарный, индивидуальный, морально-правовой и справедливый. Утилитарный подход. Данный подход предполагает, что тот, кто принимает решение, обдумывает, рассматривает каждую альтернативу с привлечением всех заинтересованных сторон, но и выбирает решение, которое удовлетворяет наибольшее число людей. Концепция утилитаризма часто рассматривается как анализ прибыли и издержек, поскольку она сопоставляет издержки и прибыль от принятия решения. Один из недостатков метода заключается в трудности точного подсчета взятых в отдельности прибыли и издержек. Моральные качества сотрудников, психологическое удовлетворение, ценность человеческой жизни не могут быть измерены таким способом. Недостаток концепции утилитаризма состоит в том, что большинство часто может поглотить права меньшинства.	14a 14. Проблемы этики и социальной ответственности. Понятие управленческой этики. Критериальные подходы к принятию решений Этические стандарты бизнеса становятся предметом возрастающего интереса со стороны менеджеров и потребителей. Компании уделяют большое внимание этике поведения по всем аспектам деятельности во избежание негативного общественного мнения, утраты престижа фирмы как в государственных органах, так и в деловых кругах. Этика менеджмента представляет собой совокупность моральных принципов, требований и ценностей, которые управляют поведением людей в организации с точки зрения приемлемого или неприемлемого поведения. Чтобы быть этичной, организации необходимо свои представления о должном поведении основывать на общечеловеческих нормах поведения. Она не должна давать свои собственные определения добра и зла. Организации принимают меры в целях повышения этичности поведения персонала. К таким мерам относятся: личный пример руководителей; разработка этических нормативов, моральных кодексов организаций; обучение этическому поведению работников организации; создание комитетов по этике; проведение социальных ревизий. Социальная ответственность организации заключается в ее обязательствах в отношении: охраны окружающей среды, учета интересов ближайшего окружения и общества в целом, повышения их благосостояния. Ближайшим окружением организации являются инвесторы, акционеры, работники, потре-
15a 15. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления. Классификация управленческих решений Управленческое решение — это продукт управленческого труда, а его принятие — процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решения — это сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, позволяющий достичь существующую цель. Решение — это форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления. Поэтому качество управленческих решений является критерием эффективности менеджера. Решение должно отвечать ряду требований. Главные среди них — обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность, эффективность (степень достижения поставленной цели в сопоставлении с расходом ресурсов). Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого менеджеры соответствующего уровня необходимо наделять надлежащими полномочиями, возложив на них в то же время ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с теми решениями, что принимались ранее (как по вертикали, так и по горизонтали управления (здесь, конечно, не имеется в виду тот случай, когда ставится	16a 16. Факторы, влияющие на процесс принятия решений Определение проблемы. Необходимым условием принятия решения является сама проблема. Проблемы обычно бывают трех типов: благоприятные, кризисные и обычные. Первая фаза определения проблемы — осознание симптомов сбоев или имеющихся благоприятных возможностей. Такими симптомами являются: 1) низкие прибыль, сбыт, производительность труда, качество продукции; 2) высокие издержки производства и обращения; 3) многочисленные конфликты в организации, большая текучесть кадров, низкая мотивация и преданность персонала. Вторая фаза диагностирования проблемы — определение причин возникновения проблем. Следующим шагом является ранжирование проблемы в ряду других проблем. В основу ранжирования могут быть положены следующие факторы: 1) воздействие на организацию; 2) срочность проблемы и ограничения по времени; 3) поддержка проблемы извне в пользу ее решения; 4) жизненный цикл проблемы. Формулировка ограничений и критериев принятия решения. На этом этапе учитываются ресурсы для реализации решения. Они должны быть реалистичными. Руководитель определяет и стандарты, по которым необходимо оценивать альтернативные варианты выбора. Это критерии принятия решений. Они имеют разное содержание и форму. Выявление альтернатив. Теоретически необходимо выявить все возможные варианты решения про-

146 бители и поставщики. Перспектива социальной ответственности сконцентрирована на тех функциях бизнеса, которые определены проблемами, выходящими за рамки простого достижения экономической эффективности. В соответствии с этой перспективой в задачу бизнеса входит удовлетворение социальных потребностей, которые перекладываются на него правительством или вызваны несовершенством рынка (например, внешним эффектом экономической деятельности). В качестве примера можно привести добровольную реализацию компаниями программы по уменьшению выбросов углекислого газа, влияющего на глобальное потепление. Роль бизнеса в обществе состоит в установлении связей между социальной ответственностью и экономическими результатами.

Менеджеры строят свои этические управленческие концепции с учетом двух факторов формирования моральных принципов.

136 Концепция утилитаризма при определении этической деятельности широко используется в организациях.

Индивидуальный подход исходит из того, что действия являются нравственными, если они способствуют реализации долгосрочных индивидуальных интересов и целей человека. Индивиды рассчитывают наилучшие долгосрочные преимущества для себя как критерий решения высокого качества. Но в конце концов достигается общая польза, так как люди стараются согласовать друг с другом свои долгосрочные интересы, порой идя на уступки в краткосрочной перспективе. Индивидуализм формирует поведение, учитывающее интересы других людей.

Морально-правовой подход основывается на предпосылке, что человек или группа людей имеют право на что-либо или имеют право на должное обращение. Решение считается неэтичным, когда оно нарушает права человека. Главный недостаток этого подхода — дилемма, возникающая при согласовании противоположных интересов. **Справедливый подход** состоит в том, что этически верное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости, другими словами, выгоды и издержки должны справедливо распределяться среди разных групп людей.

166 блемы, но на практике руководитель редко располагает знаниями и временем для этого. Поэтому число альтернатив для дальнейшего рассмотрения ограничивается несколькими вариантами, которые считаются достаточно хорошими для улучшения проблемной ситуации.

Оценка альтернатив. На этом этапе определяются достоинства и недостатки выявленных вариантов решения проблемы. Если какое-то решение не удовлетворяет критерию, его дальше не рассматривают. **Выбор альтернативы или принятие решения.**

Реализация решения. Этот этап позволяет определить правильность, оптимальность принятого решения. Для реализации решения его надлежит довести до исполнителей. Они должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими способами должен осуществлять действия, соответствующие этому решению.

Обратная связь. Она осуществляется в форме контроля выполнения решения на основе информации о ходе его реализации, измерения, оценки и сравнения фактических результатов с запланированными.

Контроль может выявить не только отклонения от намеченного плана действий, но и недостатки самого решения, требующие своевременного устранения.

156 задача кардинального изменения всей политики развития).

Программируемые решения — это решения повторяющихся и четко определенных проблем. Как правило, это стандартные задачи, неоднократно возникающие в организации, по поводу которых имеется достаточно надежная и достоверная информация, а также готовые, разработанные и успешно применявшиеся ранее правила и процедуры.

Непрограммируемые решения связаны с новыми, сложными, не встречавшимися ранее, нетрадиционными, непредвиденными проблемами, не поддающимися точной количественной оценке. Как правило, их сложно определить и структурировать, они характеризуются неясной формулировкой цели, неточностью и неопределенностью информации, отсутствием четких правил и процедур решения.

Интуитивные решения — это выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности. Принимающий решение не взвешивает «за» и «против» по каждой альтернативе, он не оценивает ситуацию, а опирается на озарение, чувство.

Решения, основанные на суждениях — это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом.

Рациональные решения не зависят от прошлого опыта. Процесс их принятия предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации.

17а 17. Групповое принятие решений

В большинстве организаций многие решения принимаются в коллективах, группах. Менеджеры часто сталкиваются с ситуациями, требующими обсуждения на собраниях. Решение требует специальных знаний в ряде областей, которыми обычно один человек не обладает. Это требование наряду с очевидной реальностью, что принятые решения должны восприниматься и выполняться множеством подразделений организации, расширило применение коллективного подхода к процессу принятия решений.

Существует множество методов группового обсуждения проблемы и принятия решения. Основными из них являются: синектика, метод номинальной группы, метод Дельфи, метод экспертных оценок, планирование согласия, написание сценариев. Остановимся подробнее на синектике.

Синектика — это соединение различных, не соответствующих друг другу элементов. Как метод она предполагает выявление в рассматриваемом объекте противоположных сторон или тенденций. Большое значение придается формулированию задачи. При «синекторной атаке» допускается конструктивная критика. Основными творческими приемами, используемыми в синектике, являются различные виды аналогий: прямая, личная, символическая и фантастическая.

При прямой аналогии рассматриваемая проблема или объект сопоставляются с похожими проблемами или объектами из другой области (биологии, техники, медицины и т. д.). Например, если решается проблема адаптации, то легко можно провести параллель с хамелеоном, меняющим окраску, и т. п. При личной

18а 18. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

Термин «стратегическое управление» появился в обиходе на рубеже 1960—70-х годов. Он обозначал различия между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на уровне корпорации в целом.

Стратегическое управление — это система целенаправленных действий организации, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности организации над уровнем результативности конкурентов.

Задача стратегического управления заключается в том, чтобы подготовить организацию к возможным изменениям рыночной ситуации, противостоять неблагоприятным воздействиям внешней среды в долгосрочной перспективе.

Процесс стратегического управления раскрывается через взаимосвязанные функции управления: основные и специфические. Но изменяется содержание некоторых основных функций и появляются новые специфические функции управления.

Так, планирование становится стратегическим планированием, и появляются такие новые функции, как маркетинг, управление нововведениями, паблик рилейшнз, логистика, управление человеческими ресурсами и др.

Процесс планирования начинается с постановки целей. Они выполняют организующую, мотивирующую и контролирующую функции. Цель — это желаемое, возможное и необходимое состояние управляемого объекта.

19а 19. Сущность и значение стратегического планирования

Стратегическое планирование — процесс разработки стратегий и основных методов их осуществления. Это адаптивный процесс, в результате которого происходит регулярная (ежегодная) корректировка решений, оформленных в виде планов, пересмотр системы мер по выполнению этих планов на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений внутри и вне организации.

Стратегическое планирование правомерно трактовать как систему всего многообразия видов плановой деятельности в организации. Его назначение — сделать оперативные управленческие решения обоснованными не только с точки зрения сложившейся конъюнктуры, но прежде всего с позиций завтрашнего дня.

Для эффективного управления процессами постановки целей, планирования и контроля за выполнением планов широко используется **метод управления по целям (УПЦ)**. Посредством УПЦ менеджеры совместно с работниками определяют цели организации, подразделений, отдельного человека и используют их для последующего контроля достигнутых результатов.

Первый этап — постановка целей. Хорошо сформулированная цель должна быть конкретной, реалистичной, иметь временные рамки и конкретных исполнителей.

Второй этап — разработка планов действий. Эти планы определяют последовательность действий, необходимых для достижения намеченных целей. Третий этап — наблюдение, контроль за реализацией планов и при необходимости — их корректировка.

20а 20. Стратегия, ее элементы и уровни

Стратегия — комплексный план достижения миссии и целей организации посредством установления наилучшего соответствия между организацией и ее внешней средой.

Хорошо продуманная стратегия содержит четыре компонента: масштаб, распределение ресурсов, конкурентные преимущества и синергию. Под масштабом понимается тип и количество рынков, на которых организация собирается конкурировать. Выбор рынков определяет структуру и объем производства. Стратегия включает проект распределения ресурсов организации по различным подразделениям, бизнес-единицам, отделам. К внутренним компетенциям можно отнести следующие:

- 1) НИОКР (НОУ-ХАУ, технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию);
- 2) наличие отработанных и эффективных бизнес-процессов (управление проектами, логистика, сбыт, маркетинг, планирование, мотивация персонала и т. д.);
- 3) наличие уникальных технологий, недоступных конкурентам;
- 4) наличие квалифицированного персонала, который нелегко может быть найден на рынке и на подготовку которого требуется значительное время.

К внешним компетенциям относятся:

- 1) связи с поставщиками и потребителями (агентами, дилерами, дистрибьюторами);
- 2) возможности лоббирования;
- 3) наличие «раскрученной» торговой марки;
- 4) способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме и по приемлемой стоимости (связи с финансовыми институтами и инвесторами).

186 Организация устанавливает много разнообразных целей. Эти цели различаются по уровням, сферам, периодам времени. Существует четыре основных уровня целей в организации: это миссия, стратегические, тактические и операционные цели. Вершиной в иерархии целей является миссия.

Миссия — основополагающая, уникальная, качественная цель, которая подчеркивает особенности бизнеса фирмы, ее отличие от других фирм в отрасли.

Миссия может определяться кругом удовлетворяемых потребностей; совокупностью потребителей; выпускаемой продукцией; конкурентными преимуществами; технологиями, которые будут использоваться; политикой роста и финансирования; культурой организации, которая определяет взаимоотношения внутри фирмы, требования, предъявляемые к работникам. **Стратегические цели.** Это общие долгосрочные цели, определяющие будущее состояние организации в целом указывают сроки их достижения. **Тактические цели** определяют результаты, которых должны достичь основные подразделения организации, чтобы обеспечить реализацию стратегических целей. Таким образом, тактические цели являются средством достижения стратегических целей.

Операционные (производственные) цели. Это специфические, измеряемые результаты деятельности отделов, рабочих групп, отдельных работников в организации. Являются средством достижения тактических целей.

Основными сферами постановки целей являются: прибыльность, рынки, производительность, продукция, финансовые ресурсы, производственные мощности, исследования и внедрение нововведений, организация (изменение структуры), человеческие ресурсы, социальная ответственность.

206 Конкурентные преимущества — это уникальные материальные и нематериальные активы, которыми владеет фирма и которые создают ее превосходство над конкурентами. Существенные конкурентные преимущества обеспечивают корпорации ее внутренние и внешние компетенции.

Синергия возникает, когда совместная деятельность всех частей организации производит эффект больший, чем сумма их отдельных действий. Синергия подчеркивает, что первые три элемента стратегии не только взаимосвязаны между собой, но и дополняют, усиливают друг друга, приводят к наилучшему эффекту взаимодействия.

Стратегия формулируется на трех уровнях: корпоративном, уровне бизнес-единиц и функциональном.

176 аналогии участники «синекторной атаки» пытаются вжиться в проблему или объект, слиться с ним воедино, посмотреть на них изнутри для того, чтобы глубже понять условия и механизм действия.

При символической аналогии подбирается сжатая смысловая формулировка в виде краткого определения, отражающего суть рассматриваемой проблемы. При фантастической аналогии разработчик вводит в решаемую задачу какие-либо фантастические существа или предметы, которые могли бы выполнить то, что требуется по условиям задачи. Таким образом, с помощью аналогий разработчики пытаются, решая сложную неординарную задачу, увидеть в неизвестном уже известное, что позволяет использовать знакомые методы. Если решается обычная задача, то аналогия позволяет избежать шаблонного мышления и посмотреть на проблему с новой, неожиданной стороны и найти оригинальное решение.

Синектическая группа формируется из исследователей, обученных методам творческой работы, являющихся высококлассными специалистами разных профессий или разных дисциплин.

196 Контроль обычно проводится через три, шесть и девять месяцев после начала планового периода. Четвертый этап — оценка результатов деятельности, их соответствия поставленной цели. Преимущества УПЦ в том, что оно:

- 1) концентрирует усилия людей на корпоративных целях, что повышает вероятность их достижения;
- 2) расширяет сотрудничество между менеджерами и работниками;
- 3) делает задачи ясными и четкими для исполнителей;
- 4) улучшает мотивацию людей;
- 5) позволяет выявить талантливых менеджеров для будущего продвижения;
- 6) повышает личную ответственность исполнителей.

Недостатки УПЦ:

- 1) оно требует высокого профессионализма руководителя;
- 2) плохие отношения между администрацией и работниками снижают эффективность УПЦ;
- 3) оно требует проведения большого объема работ, знания целей организации и отделов;
- 4) появляется возможность возникновения конфликта между операционными и стратегическими целями;
- 5) УПЦ вступает в противоречие с механистической структурой организации, препятствующей участию работников в управлении.

21a 21. Формулирование стратегии: основные этапы и инструменты Формулирование стратегии — это процесс разработки и определения стратегии, т. е. процесс стратегического планирования. Каждая организация имеет свой специфический подход к формулированию стратегии, но существует и общая последовательность этапов в этом процессе: 1) постановка стратегических целей; 2) анализ организации; 3) анализ внешней среды; 4) установление соответствия между организацией и средой. Анализ организации, ее потенциала предполагает диагностику ее сильных и слабых сторон в сравнении с другими организациями. Анализ внешней среды предполагает определение возможностей и угроз для организации по всем факторам внешней среды. Для такого анализа необходимо использовать информацию из разнообразных источников. После завершения анализа внешней среды и принятия необходимо привести в соответствие его сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами внешней среды. Баланс между средой и организацией устанавливается таким образом, чтобы конкурентные преимущества организации, ее сильные стороны были направлены на реализацию возможностей и устранение угроз внешней среды, а также слабых сторон организации. Рассмотренный метод анализа организации и ее среды называется SWOT-анализ. Кроме того, для формулирования стратегии, установления соответствия между характеристиками ор-	22a 22. Понятие структуры управления и факторы, ее определяющие. Понятие и роль коммуникаций в управлении Коммуникация может быть определена как процесс обмена и понимания информации между двумя и более людьми с целью мотивирования определенного поведения или влияния на него. Цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации. Однако сам обмен информацией не гарантирует такого понимания и эффективного общения участвующих в обмене сторон. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона предлагает информацию, а другая воспринимает ее. Поэтому эффективные коммуникации требуют от каждой из сторон определенных коммуникативных навыков, умений, взаимопонимания. Категория «структура» отражает строение, внутреннюю форму системы, состав и взаимосвязь ее элементов. Структура является показателем организованности системы. То, как организована система, влияет на ее способность адаптироваться к изменениям внешней среды. Структура организации объединяет составляющие элементы ее внутренней среды с помощью коммуникаций, потоков информации и документооборота. В организационной структуре выделяются следующие элементы: звенья (подразделения, отделы, бюро и т. д.), уровни управления и связи между ее элементами. Основные типы связей — вертикальные (связи руководства и подчинения, их необходимость возникает при наличии нескольких уровней управле-
23a 23. Построение вертикальной структуры Структура управления выступает как форма процесса управления, а функции — как его содержание. Такая зависимость предполагает первичность функций управления и вторичность структуры. Поэтому сначала надо определить, какие функции и в каком объеме будут необходимы для управления в данных производственных условиях, а затем создавать необходимые органы управления. Чтобы определить объем и содержание функций управления, необходимо знать внешнюю среду и цели управляемого объекта, процесс производства, его тип, масштабы и технологию, характер продукции, численность работающих, уровень специализации, кооперирования производства, уровень автоматизации управленческих работ, квалификацию работников, эффективность их труда. К элементам проектирования организации относятся: 1) разделение труда и специализация (чрезмерно высокий уровень специализации приводит к изоляции работников в процессе труда, уменьшению стимулов к выполнению ограниченного количества простых монотонных операций); 2) департаментализация и кооперация (департаментализация — процесс деления организации на блоки, которые называются подразделениями, отделами, секторами, отделениями; 3) иерархия и диапазон контроля (иерархия отражает вертикальную соподчиненность уровней управления, показывает, кто кому подчиняется, где и как распределяются полномочия по принятию решений;	24a 24. Многообразие стратегий Существует два основных подхода к формулированию корпоративной стратегии — формулирование главной (основополагающей) стратегии и анализ бизнес-портфеля. Существуют три основные главные стратегии: рост, стабилизация, сокращение. Рост осуществляется как путем слияния, поглощения новых структур, так и путем расширения изнутри. К третьей группе стратегий роста относятся: 1) стратегия концентрической диверсификации; 2) стратегия горизонтальной диверсификации; 3) стратегия конгломеративной диверсификации. Стратегиями сокращения являются: 1) стратегия ликвидации; 2) стратегия «сбора урожая»; 3) стратегия отсекающего лишнего; 4) стратегия сокращения расходов. Бизнес-стратегия формулируется для каждой бизнес-единицы. Она направлена на поиск наилучших методов конкурентной борьбы на своем рынке. Структура конкуренции в отрасли, по мнению М. Портера, формируется под воздействием пяти сил конкуренции. Это: 1) проникновение новых конкурентов; 2) угроза появления на рынке товаров-субститутов; 3) возможности покупателей отстаивать свои интересы; 4) возможности поставщиков диктовать свои условия; 5) конкуренция между компаниями, уже укрепившимися на рынке. М. Портер представляет три общие конкурентные стратегии, которые могут быть использованы органи-

226 ния) и горизонтальные (связи кооперации, координации равноправных элементов).

Вертикальные связи подразделяются на линейные, функциональные и смешанные — линейно-функциональные. Можно дать следующие определения структуры.

Структура управления — это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Структура организации — это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.

Организационная структура представляет собой единство структурных подразделений, выполняющих определенные функции управления и находящиеся между собой во взаимосвязи и соподчиненности.

216 ганизации и ее внешней среды можно использовать матрицу SWOT.

Для изучения среды может быть применен метод составления ее профиля. Этот метод применяется для оценки относительной значимости для организации отдельных факторов среды. Метод состоит в следующем.

В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому фактору экспертным путем дается:

- 1) оценка его важности для отрасли по шкале:
3 — высокое значение;
2 — умеренное значение;
1 — низкое значение;
- 2) оценка его влияния на организацию по шкале:
3 — сильное влияние;
2 — умеренное влияние;
1 — слабое влияние;
0 — отсутствие влияния;
- 3) оценка направленности влияния по шкале:
+1 — позитивная направленность;
-1 — негативная направленность.

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации.

По этой оценке руководство может заключить, какие факторы среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания.

246 азиями для создания конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности. Это:

- 1) лидерство в снижении издержек;
- 2) дифференциация;
- 3) фокусирование.

На этапе зрелости замедляется темп роста сбыта. Компания пытается сохранить отличительные преимущества как можно дольше. Конкуренция на этом этапе достигает максимума, в результате сокращаются прибыли в целом по отрасли на единицу продукции, так как распространяется система скидок. Часть конкурентов начинает покидать отрасль. Здесь полезны стратегии модификации рынка, модификации товара и комплекса маркетинга.

Последний этап ЖЦП — спад, сокращается объем продаж. Причины для этого много: изменение вкусов, появление новых товаров, обострение конкуренции. Фирма должна либо продолжать производство товара, либо снимать его с производства, либо применить стратегию «снятия урожая» за счет сокращения всех возможных издержек (на НИОКР, рекламу, штат продавцов и т. д.).

Функциональные стратегии фокусируют внимание на планировании функциональной деятельности организации, СБЕ. Многие организации разрабатывают маркетинговую, финансовую, производственную стратегии, а также стратегии в области человеческих ресурсов и научных исследований и разработок.

236 4) централизация и децентрализация (централизация означает сосредоточение прав по принятию решений на высшем уровне управления, децентрализация — передачу прав по принятию решений на нижние уровни иерархии. Децентрализация обеспечивает большую гибкость организации, так как позволяет быстро реагировать на изменяющиеся условия. Инструментом децентрализации является делегирование);

- 5) дифференциация и интеграция (дифференциация означает такую специализацию подразделений, при которой каждое из них выполняет определенную законченную работу. Чем выше степень дифференциации различных частей организации, тем больше потребность в интеграции, т. е. в согласовании их действий и сотрудничестве).

25a 25. Департаментализация. Функциональная, дивизиональная и матричная структуры. Структура «команда» и сетевая структура Типы организационных структур. Линейная структура. Понятие линейной структуры связано с делением организации по вертикали сверху вниз и непосредственной подчиненностью низшего звена управления высшему. Преимущества линейного управления: 1) получение подчиненными непротиворечивых, увязанных между собой распоряжений, заданий; 2) полная ответственность каждого руководителя за результаты работы подчиненных ему подразделений; 3) обеспечение единства руководства сверху донизу. Но линейные структуры не обладают гибкостью, адаптивностью, что не позволяет им решать сложные задачи выживания в рыночной среде. Функциональная структура. При функциональном управлении подчинение осуществляется в пределах реализации определенной функции управления. Такая структура повышает эффективность управления за счет участия в работе квалифицированных специалистов по конкретным областям деятельности организации. Линейно-функциональная структура свободна от недостатков, присущих линейной и функциональной структурам. В такой структуре у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из функциональных органов управления (отделов, бюро, групп, отдельных специалистов). В настоящее время появляются продуктовые и региональные структуры, структуры, ориентированные на потребителя. Такие новые элементы, как управле-	26a 26. Процесс коммуникаций, его элементы и этапы Чтобы лучше понять процесс обмена информацией, условия его эффективности, назовем элементы и стадии процесса коммуникаций. В процессе обмена информацией выделяют четыре элемента. 1. Отправитель, лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства. 2. Сообщение, собственно информация, ясно сформулированная мысль, закодированная с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено. 3. Канал, средство передачи информации. С его помощью она направляется к заданному адресату. Каналами могут быть телефонная линия, радиоволна, воздух, передающий устную речь, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т. д. Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть. 4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее. Этапами обмена информацией являются следующие: 1) зарождение идеи, сообщения; 2) кодирование и выбор канала. Кодирование — это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования высту-
27a 27. Формы межличностных коммуникаций и их барьеры Существуют межличностные и организационные формы коммуникаций, последние в конечном счете тоже сводятся к межличностным. В зависимости от канала передачи межличностные коммуникации подразделяют на устные и письменные. Устные коммуникации выступают в форме обсуждений, беседы, диалога, телефонного звонка, и символом кодирования информации здесь является устное слово, речь и невербальная информация (жест, мимика, выражение лица, улыбка, интонация и другая несловесная информация). Эта информация передает мысли и ощущения гораздо более эффективно, чем любые, самым тщательным образом подобранные слова. Недостатками устных коммуникаций являются: 1) невозможность хранения информации, так как такие коммуникации не оставляют документов, записей, записок; 2) возникновение определенных барьеров на пути устных коммуникаций, которые приведут к неточностям, ошибкам, непониманию. В качестве таких барьеров назовем: разное восприятие, стереотипы, неумение слушать, семантические и невербальные. Нужно добиваться, чтобы невербальные символы соответствовали смыслу сообщения, которое передается. Второй формой межличностных коммуникаций являются письменные коммуникации в форме отчета, доклада, письма, докладной записки, представления, приказа и др., где символом кодирования информа-	28a 28. Формы организационных коммуникаций, их барьеры Формы организационных коммуникаций: 1) коммуникация с внешней средой; 2) вертикальные коммуникации в рамках организации; 3) горизонтальные коммуникации внутри организации; 4) неформальные коммуникации; 5) коммуникационные сети. Каждая из этих форм предполагает использование устной или письменной форм коммуникаций. Вертикальные коммуникации осуществляются по нисходящей или восходящей формальным линиям между руководителями и подчиненными и могут вовлекать в процесс обмена информацией несколько уровней в организации. По нисходящим коммуникациям передаются сообщения о целях и стратегиях, текущих задачах, новых процедурах и правилах, должностных инструкциях и предстоящих изменениях в организации, обратная связь по результатам деятельности и др. По восходящим коммуникациям поступают сообщения о возникающих проблемах, идеях и предложениях, отчеты о результатах деятельности и другая контрольная информация, жалобы и просьбы и т. д. Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между разными отделами, подразделениями, находящимися на одном уровне в организации, и между коллегами по работе внутри этих подразделений. Цель этих коммуникаций — координация и кооперация работы взаимосвязанных подразделений, решение проблем внутри отделов, консультирование друг друга.

266 пают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, интонация и т. д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;

3) передача — использование канала для доставки сообщения;

4) декодирование — перевод символов отправителя в мысли получателя. Декодирование включает восприятие послания, его интерпретацию и оценку. Эффективное декодирование предполагает понимание идеи получателем, что означает, что смысл сообщения для отправителя и получателя одинаков.

Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями, и процесс коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией. **Обратная связь** — это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем.

Обратная связь делает коммуникацию динамическим двухсторонним процессом. Она может рассматриваться как сообщения отправителю, которые содержат данные об эффективности акта коммуникации.

286 Неформальные коммуникации не связаны ни с формальными каналами, ни с иерархией в организации. Они возникают спонтанно, не по предписанию руководства, являются случайным обменом информацией между людьми при встрече и соединяют всех сотрудников организации.

Мечты и чаяния. Они отражают желания и надежды тех, кто инициирует возникновение слухов. Это наиболее позитивные слухи, так как они способствуют творчеству со стороны других лиц. Производственные проблемы часто решаются в результате того, что сотрудники выразили пожелание перемен. Такие улучшения иногда повышают эффективность работы некоторых подразделений организации. Хотя тон слухов позитивен, они тем не менее, свидетельствуют об озабоченности работников.

Цель коммуникаций — координация и кооперация работы взаимосвязанных подразделений, решение проблем внутри отделов, консультирование друг друга. Для согласования работы разных подразделений иногда создаются специальные группы, комитеты, комиссии, назначаются консультанты, создаются матричные структуры, в которых большую роль играют горизонтальные связи.

256 ние по продукту, потребителю, рынку, встроенные в линейно-функциональные структуры, позволяют группировать работы вокруг результата.

Преимущества дивизиональных структур:

1) быстрая реакция организации на изменения внешней среды;

2) отделение текущих проблем управления производством какого-либо товара от стратегических проблем выживания организации в целом;

3) перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, что развивает широту мышления и предприимчивость их руководителей;

4) улучшение коммуникаций;

5) ориентация организации на конечный результат;

6) высокий уровень координации функциональных отделов каждого подразделения;

7) сокращение уровней управления, что делает процесс принятия решений более децентрализованным.

Недостатки продуктовой дивизиональной структуры:

1) увеличение численности персонала, дублирование работ;

2) рост расходов на содержание дополнительных служб, что снижает общую эффективность;

3) затруднение осуществления контроля сверху донизу;

4) сохранение в рамках дивизионов линейно-функциональных структур и всех их недостатков.

Матричная структура. Структура maximизирует преимущества и минимизирует слабые стороны функционального и продуктового подходов.

В матричной структуре для работы над конкретным проектом сотрудников набирают из различных функциональных подразделений на временной основе. Члены группы подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают.

276 ции выступает письменное слово. Преимущество письменных коммуникаций:

1) большая точность и тщательность при формулировании сообщений;

2) возможность хранения информации.

Недостатки в том, что они:

1) требуют больше времени на сбор, обдумывание и формулирование сообщений;

2) препятствуют установлению обратной связи и обмену информацией.

При выборе формы межличностных коммуникаций можно руководствоваться правилом: устная коммуникация предпочтительней при персональном, новом, нерутинном, двусмысленном, эмоциональном и кратком сообщении (личные встречи, беседы, телефонный разговор), а письменная обычно более эффективна при обезличенных, простых, рутинных и длинных посланиях (официальное письмо, докладная записка, электронная почта).

Для усиления преимуществ каждой из этих форм их можно комбинировать. Например, короткий телефонный звонок позволяет предупредить о времени совещания и получить немедленный ответ, а напоминающая записка о времени и повестке дня гарантирует, что получатель не забудет о совещании, подготовится к нему и придет. Новые средства связи: мобильные телефоны, факсы, компьютерные сети — стирают различия между устной и письменной формами коммуникаций и делают каждую более эффективной.

29a 29. Управление коммуникациями в организации

Управление организационными коммуникациями предполагает знание коммуникативных барьеров и способов их преодоления.

К основным коммуникационным барьерам на уровне подразделений организации относятся: различия в статусах и власти; разные цели и потребности подразделений; несоответствие коммуникативных сетей и задач и дефицит формальных каналов.

Различия в статусах и власти приводят к искажению информации, поступающей от нижних уровней организации вверх по иерархии.

Руководители, обладающие большой властью, могут не почувствовать или не обратить внимания на то, что работники, имеющие низкий статус, не имеют стимулов к сотрудничеству. Устранить такой барьер позволяют «выходы в народ», создание климата доверия, открытости, поощрения инициативы, а порой и ошибок.

Различия целей и потребностей подразделений приводят к возникновению противоречий между ними, борьбе за организационные ресурсы, следованию в первую очередь локальным целям подразделений, а не целям организации в целом. Преодолеть данный барьер помогает совершенствование структуры организации, использование специальных команд, отделов, кураторов, дополнительных каналов связи, направленных на координацию, объединение усилий разных подразделений.

Дефицит формальных каналов. Отсутствие формальных каналов сокращает эффективность коммуникаций. В организации должно быть достаточно восходящих, нисходящих и горизонтальных коммуникаций

30a 30. Понятие и модель мотивации

Мотивация — одна из основных функций управления, т. е. обособившийся вид деятельности, представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации. Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда в не меньшей степени, чем технологическое перевооружение.

Простая модель мотивации содержит 4 основных элемента: потребность, поведение, вознаграждение и обратную связь. Потребность — это нужда, необходимость в чем-либо; это состояние неудовлетворенности субъекта наличием или отсутствием какого-либо объекта; это состояние противоречия между имеющимся и желанным, имеющимся и необходимым. Осознание человеком потребности заставляет его предпринимать определенные действия, направленные на снятие состояния неудовлетворенности, осуществлять поведение, направленное на получение ценного вознаграждения, способного удовлетворить потребность. Значение мотивации определяется тем, что менеджеры, опираясь на нее, имеют возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации поведения. Если уровень мотивации сотрудников к достижению организационных целей недостаточен, менеджерам необходимо пересмотреть систему вознаграждения за труд.

Важнейшим понятием концепции мотивации является мотив. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена — издержки материального и морального

31a 31. Развитие концепции мотивации разными школами управления. Основные принципы управления

Разработка современной концепции мотивации началась с открытий школы человеческих отношений, хотя модели мотивации они не создали, но их вывод о важности социального взаимодействия и группового поведения позволил пересмотреть важность экономических стимулов к труду. Это ознаменовало рождение концепции социального человека. Школа поведенческих наук и подход к работникам с позиции человеческих ресурсов явились дальнейшим развитием концепций «экономического человека» и «человека социального». Они предложили концепцию «целостного человека», в соответствии с которой рычагом повышения производительности труда подчиненных является отношение к ним со стороны менеджеров как к компетентным, стремящимся к высоким достижениям сотрудникам. Концепция человеческих ресурсов — фундамент современных подходов к мотивации работников.

Современная концепция мотивации включает в себя содержательные и процессуальные теории мотивации, а также концепцию партисипативного управления и теории подкрепления. Содержательные теории акцентируют внимание на потребностях, которые побуждают людей к действию. Процессуальные теории объясняют, как люди ведут себя, чтобы удовлетворить свои потребности, почему они выбирают тот или иной тип поведения, стремясь удовлетворить потребность. Теории подкрепления концентрируют внимание на вознаграждении, чтобы обучить работников приемлемым в процессе труда образцам поведения.

32a 32. Процессуальные теории мотивации

Факторы в поведении человека учитывают **процессуальные теории мотивации**.

Теория справедливости, разработанная Стейси Адамсом (1963г.), акцентирует внимание на восприятии людьми справедливости своего вознаграждения по сравнению с другими людьми. Справедливость своего вознаграждения работники оценивают соответствием затрат (усилий) и результатов.

Справедливость устанавливается, когда соотношение между результатами и затратами у разных людей одинаково.

Теория ожиданий. Согласно теории, наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. При анализе мотивации теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей:

- 1) затраты труда;
- 2) результативность;
- 3) валентность — ценность определенного вознаграждения. Модель-теория мотивации Портера—Лоулера (1968г.). Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную модель мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Самый важный их вывод — результативный труд ведет к удовлетворению.

Модель этих авторов показывает необходимость и важность для мотивации объединения многих факторов, влияющих на поведение человека. Рассмотрим механизм мотивации в этой модели. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

- 1) затраченных усилий;

306 характера, связанные с осуществлением трудового действия. Стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов.

Сила мотива зависит от степени актуальности потребностей для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение желаемых благ.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, связанные с желанием работать именно в этой организации и ориентированные на определенную интенсивность работы.

296 в форме опросов работников, системы сбора предложений, информационных бюллетеней, политики открытых дверей и др.

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

326 2) способностей, ценностей и взглядов человека;
3) факторов рабочей среды.

Концепция паритетисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной корпоративной деятельности, то он получает удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и результативно.

Участие в принятии решений, в постановке целей способствует удовлетворению потребностей в достижении.

Теория подкрепления оставляет в стороне вопросы потребностей и мышления работников и привлекает внимание менеджмента к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Подкрепление является важным принципом обучения. Выделяют четыре основных типа подкрепления: позитивное подкрепление, отказ от наравоучений, наказание и гашение.

Позитивное подкрепление представляет собой вознаграждение желаемого поведения сотрудника, которое стимулирует его к повторению подобных действий.

Рассмотренные теории мотивации позволяют определить методы управления.

316 Основные принципы управления людьми.

1. Поддержание у подчиненных чувства самоуважения, уверенности в себе. Когда люди чувствуют себя уверенно, повышается эффективность их работы. Этому принципу можно следовать даже тогда, когда необходимо довести до работника сигнал о наличии отрицательных отклонений в его работе. Опытные руководители сначала отмечают положительные результаты, а затем обсуждают те аспекты работы, которые надо улучшить. При этом выражают уверенность в способности работника добиться этих улучшений. Это повышает шансы на успех. И, наоборот, подрыв в работниках самоуважения гарантирует плохие результаты.

2. Концентрация внимания на проблеме, а не на личности подчиненного. Это дает возможность человеку не уходить в глухую оборону, а вместе работать над решением проблемы.

3. Использование метода подкрепления. Подкрепляется желательное поведение и не поощряется нежелательное. Наиболее распространенной формой подкрепления является негативная реакция на нежелательное поведение. Должно быть наоборот. Позитивное подкрепление имеет большие шансы на успех.

4. Активное слушание. Имеются в виду способы доведения до собеседника реакции на сообщаемую информацию и выражаемые чувства.

5. Выдвижение ясных требований и поддержание контакта с работниками. Завершая разговор с работником, необходимо удостовериться, что цели были правильно поняты. Всегда устанавливайте конкретную дату проверки исполнения с тем, чтобы иметь возможность поощрить работника в ходе выполнения задания.

33а

33. Понятие и классификация методов управления

Методом управления называется совокупность приемов, способов осуществления целенаправленного воздействия на производственный коллектив и пути решения управленческих задач. Это совокупность инструментов, приемов, осуществления мотивации.

Методы управления отличаются прежде всего мотивационной характеристикой, определяющей направление воздействия на объект управления. Выделяются следующие направления воздействия.

1. Направление, ориентированное на чувство долга, осознанную необходимость соблюдения дисциплины труда, подчинение своей деятельности общим целям организации, стремление работать в данной организации.

2. Воздействие на материальные интересы, при использовании материальной мотивации.

3. Нравственное воздействие, воздействие на духовные интересы. Социальная мотивация опирается на политические, моральные, национальные, семейные, идеологические и другие социальные интересы. Классификация методов управления по их мотивационным характеристикам включает три группы методов. Первая группа — это организационно-распорядительные или административные методы управления. Они ориентированы на первую группу мотивов поведения людей в организации. Осуществляются данные методы в форме приказов, распоряжений, норм, правил, принципов, команд, регламентирующих и административных актов. Реализация данных методов предполагает наличие организационной структуры с каналами прямого и обратного воздействия.

34а

34. Самоменеджмент. Симптомы и причины нерациональной организации труда руководителей

Менеджер в своей повседневной работе много сил и времени тратит на выполнение рутинных обязанностей: участие в совещаниях, инструктаж подчиненных, подготовка и чтение отчетов, ответы на телефонные звонки, просмотр электронной почты и текущей корреспонденции, контроль и оценка результатов работы подчиненных и т. д. Ко всем текущим, рутинным обязанностям руководителя можно применить рациональные процедуры, отработанные и испытанные методы, позволяющие устранить причины непроизводительного расхода времени, и помочь руководителю быстрее и с меньшими затратами достичь целей компании.

Самоменеджмент — это применение рациональных процедур, эффективных методов работы в повседневной, текущей деятельности, чтобы оптимально использовать свое время. Основная цель самоменеджмента — максимально реализовать свои возможности как на работе, так и в личной жизни, преодолевая неблагоприятные обстоятельства и сознательно управляя своей жизнью.

Самоменеджмент позволяет добиться следующих преимуществ:

- 1) выполнения работы с меньшими затратами времени и усилий;
- 2) лучшей организации труда и более высоких результатов;
- 3) меньшей спешки и стресса;
- 4) большей удовлетворенности от выполненной работы;

35а

35. Природа лидерства и его основа

Любая организация может рассматриваться с двух сторон: как формальная и неформальная. В них возникают два типа отношений: формальные — должностные, функциональные и неформальные — эмоциональные, психологические. Руководство — это феномен формальных, официальных отношений, а лидерство — феномен, порожденный системой неформальных отношений. Руководитель назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия. Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, равных ему по статусу.

Лидерство — тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к общей цели. Лидерство характеризует отношения, в основе которых лежит доверие, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление перенимать положительный опыт.

Согласно Дж. Терри лидерство — это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р. Танненбаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникативного процесса и направляемое на достижение специфической цели. П. Друкер отмечал, что лидерство — это способность поднимать человеческое видение на уровень более широкого кругозора, на уровень более высоких стандартов, а также способ-

36а

36. Баланс власти и ее формы

Власть — это возможность влиять на других людей, возможность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению.

Власть и влияние являются основой лидерства, необходимым условием изменения поведения людей и достижения целей организации.

Власть может принимать разнообразные формы. В управленческой литературе выделяют восемь основных форм власти.

Власть, основанная на принуждении, предполагает влияние через страх, через угрозу удовлетворению потребностей человека. При этом менеджер использует различные формы наказания: нарекание на увольнение, лишение каких-то полномочий, блокирование продвижения по службе, понижение в должности, выговор, штраф.

Легитимная (законная, традиционная) власть основана на готовности подчиненными признать власть руководителя в силу занимаемой им должности. Пределы легитимной власти ограничиваются такими факторами, как культура, обычаи и система ценностей, характерными для организации. Взамен подчиненные получают ощущение принадлежности к социальной группе, защищенности.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на других людей. Власть примера, референтная власть основана на харизме, свойственной личным качествам или стилю поведения человека. Власть эксперта осуществляется через влияние на поведение подчиненных посредством специализированных знаний руководителя, высоко-

346 5) большей мотивации труда руководителя и работников;

- 6) меньшей загруженности работой;
- 7) роста квалификации руководителя и персонала;
- 8) достижения профессиональных и личных целей кратчайшим путем.

Начинать самоменеджмент необходимо с анализа практикуемого стиля работы, с инвентаризации своего времени. Она проводится за несколько рабочих дней (обычно за неделю) с целью определения причин возникающих дефицитов времени.

Определите пять основных причин временных потерь, которые повторяются. Отметим наиболее существенные «поглотители» времени:

- 1) нечеткая постановка цели;
- 2) отсутствие приоритетов в делах;
- 3) попытка слишком много сделать за один раз;
- 4) плохое планирование трудового дня;
- 5) личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол;
- 6) недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе);
- 7) отвлекающие от дел телефонные звонки;
- 8) незапланированные посетители;
- 9) неполная, запоздалая информация;
- 10) неспособность сказать «нет»;
- 11) отсутствие самодисциплины;
- 12) затяжные заседания;
- 13) спешка, нетерпение;
- 14) отсутствие связи (коммуникации) или плохая обратная связь;
- 15) болтовня на частные темы;
- 16) неумение делегировать дела и т. д.

366 го образовательного уровня, опыта, таланта, навыков.

К такому сотрудничеству побуждают две современные формы влияния — убеждение и участие.

Власть, основанная на убеждении — это влияние через активную передачу своей точки зрения. Власть построена на признании руководителем зависимости от исполнителя, его компетентности, на передаче ему части власти. Слабыми сторонами убеждения являются медленное воздействие, неопределенность, однообразие действия.

Основанная на участии в принятии решений, предполагает еще большее, чем в случае убеждения, признание власти исполнителей.

Современная практика управления фактически включает принятие решений одним человеком, поэтому на конкретное решение могут влиять не только руководители. Эта форма влияния предполагает готовность руководителя поступиться своими полномочиями и наличие у подчиненных потребностей высшего уровня: в успехе, уважении, росте, самовыражении, власти.

336 Вторая группа методов — экономические. Эти методы создают благоприятные условия для проявления творческой активности персонала. Здесь важно определить «порог чувствительности» премиального вознаграждения. Это минимальный размер материального вознаграждения, побуждающий к повышению трудовой активности. Порог чувствительности даже у одного и того же человека меняется под влиянием большого числа факторов (возможность более полного удовлетворения потребностей, характер потребностей, затраты труда и рабочего времени, а также состояние экономики в целом, в частности потребительского рынка).

Третья группа — это социально-психологические методы управления направленные на повышение творческой активности и инициативы всех работающих в организации. Это поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций и обычаев данной организации, установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы, вовлечение работников в управление, комфортные условия труда, обучение работников и т.д.

Условием эффективного управления является комплексное использование всех трех групп методов управления.

356 ность формировать личность. Большинство авторов признает, что лидерство означает способность оказывать влияние на людей, группы, направляя их усилия на достижение общих целей.

Влияние — это целенаправленное воздействие одного человека на другого, которое изменяет поведение, отношения этого другого человека.

Разные исследователи выделяли разные группы лидерских качеств. Их можно объединить в пять групп: физиологические, психологические (эмоциональные), интеллектуальные, личностно-деловые и моральные.

Лидер должен обладать определенным набором личностных качеств. Однако этот набор не может быть постоянным, пригодным ко всем управленческим ситуациям и присущим всем руководителям. В разных ситуациях руководители обнаруживают разные личностные качества. Это приводит к тому, что список потенциально важных характерных личностных черт не может быть окончательным.

37а 37. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы Стиль руководителя — это совокупность определенных принципов, наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, возникающих в процессе реализации функций управления. Существует три подхода к определению эффективного лидерства. Первый — подход с позиций личных качеств — предполагает, что лидер должен обладать определенным набором достаточно устойчивых качеств, в том числе врожденных. Назовем необходимые качества эффективного лидера: настойчиво стремится к управлению людьми; образован, обладает нетрадиционным мышлением; признает, что не все знает сам; ставит в известность подчиненных о характере работы; скучный труд превращает в творческий; уверен в себе; инициативен; умеет ценить время подчиненных; требователен и строг; умеет поощрять и наказывать; уравновешен, вежлив и приветлив; обладает чувством юмора; умеет говорить и слушать; умеет радоваться чужим успехам; честен и неподкупен; самостоятелен и независим; способен взять на себя риск и ответственность. Добавляются все новые и новые характеристики (знак зодиака, под которым рожден тот или иной руководитель, почерк, происхождение и т. д.), необходимые для эффективного лидерства. Второй подход к определению эффективного лидерства — поведенческий, основан на изучении поведения лидера и средствах его воздействия на подчиненных. Критерий для отбора здесь — лидерское	38а 38. Классификация стилей руководства в поведенческом подходе. Управленческая решетка Р. Блэйка Первые исследования трех лидерских стилей были проведены Куртом Левиным и его коллегами в Университете штата Айова. Выделялись авторитарный, демократический и либеральный стили руководства. Авторитарный стиль характеризуется сосредоточением власти в руках руководителя, который определяет цели и средства их достижения. Сильные стороны данного стиля составляют точность и быстрота выполнения задания, возможность предсказания результата. Слабой стороной является возможность сдерживания инициативы подчиненных. Демократический стиль отличается разделением власти и участием работников в управлении, предоставлением подчиненным возможности проявлять инициативу. Однако данный стиль руководства требует много времени на обсуждение и согласование разных точек зрения на решение проблемы. Либеральный стиль означает невмешательство, «свободу рук» (от фр. <i>laissez faire</i> — «не трогайте»; пусть идет, как идет; пусть идет само собой). Подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей деятельностью. Слабой стороной такого стиля является возможность потери работником скорости и направления движения без вмешательства лидера. В своем исследовании К. Левин обнаружил, что авторитарный руководитель добивался выполнения большего объема работы, чем демократический. Од-
39а 39. Лидерство женщин Все большее распространение получает мнение, что женщины способны выполнять менеджерские функции как минимум не хуже мужчин. Направления исследований в области гендерных аспектов лидерства можно разделить на три класса. 1. Концепция гендерного потока была выдвинута Барбарой Гутек, которая считала фактор пола доминирующим. Согласно этой концепции восприятие лидеров последователями зависит прежде всего от их пола. 2. Теория гендерного отбора лидеров (Дж. Боумен, С. Суттон) основана на предположении, что люди и в организациях, и в частной жизни предъявляют разные требования к лидерам разного пола. По отношению к женщинам эти требования выше: чтобы получить руководящую должность, женщина должна продемонстрировать гораздо большую компетентность, чем мужчина. Поскольку это трудно, признанных женщин-лидеров меньше. 3. Концепция токенизма (Р. Кэнтер) предполагает, что на групповую динамику значительное влияние оказывает пропорция в группе представителей из разных культурных категорий (по гендерной и расовой принадлежности). Члены в группе, составляющие большинство по какому-то из указанных признаков, были названы доминантами, а меньшинство — токенами (символами). Последние из-за малочисленности более заметны, их характеристики преувеличиваются, они воспринимаются более стереотипно. Так, женщины в мужской группе или мужском деловом мире должны подходить под одну из разновидностей социальных стереотипов: 1) «матери» — от нее ждут эмоциональной поддержки, а не деловой активности;	40а 40. Группы в организации и их типы В каждой организации существует сложное переплетение формальных и неформальных групп. Формальные группы создаются руководством организации для выполнения конкретных задач, достижения определенных целей. Существует три основных типа формальных групп: вертикальные, горизонтальные и специальные целевые группы. Вертикальная группа создается менеджером и его подчиненными с формальной целью команд. Иногда данная группа называется функциональной, группой руководителя или командной группой. Она включает 3, 4 уровня иерархии в функциональном подразделении. Горизонтальная группа создается из служащих, находящихся на одном иерархическом уровне организации, но работающих в разных функциональных областях. Такая группа формируется из работников нескольких отделов. Перед ними ставится определенная задача, и когда эта задача решена, группа может быть распущена. Существует два основных вида горизонтальных групп: рабочая, или целевая группа, и комитет. Рабочая группа может быть использована для создания нового продукта в производственной организации или написания учебника в университете. В рабочих группах есть руководитель, но от командных групп они отличаются тем, что имеют больше самостоятельности и возможности решать свои проблемы. Комитет — это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. Иногда его называют советом, комиссией, командой, целевой группой. Эта форма предпо-

386 на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая тревога и одновременно — более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократическим руководством при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, и в опросах выражается предпочтение демократическому руководителю.

Исследование К. Левина дало основу для дальнейших поисков стиля поведения, способного привести к высокой производительности труда и высокой удовлетворенности подчиненных.

376 поведение. Если первая концепция основывается во многом на врожденных качествах лидера, то вторая предполагает возможность подготовки лидеров по специальным программам. Главное — найти ответ на вопрос, что и как лидеры делают, а не на вопрос, кто является лидером.

Наиболее известны следующие концепции:

- 1) три стиля руководства;
- 2) исследования Университета штата Мичиган: лидерство, ориентированное на работу, и лидерство, ориентированное на работников;
- 3) исследования Университета штата Огайо: формирование структуры и внимание к подчиненным;
- 4) управленческая решетка Роберта Блэйка и Джейн Моутон;
- 5) заменители лидерства.

406 лагает групповое принятие решений. Имеется два основных вида комитетов: специальный и постоянный.

Специальный комитет — это временная группа, сформированная для выполнения определенной цели.

Постоянный комитет — это группа внутри организации, имеющая конкретную цель, постоянно возникающие задачи. Чаще всего они консультируют организацию по важным проблемам.

Специальные целевые группы создаются за пределами формальной организационной структуры для разработки проекта особой важности, сложности, риска или предполагающего реализацию творческого потенциала исполнителей. Эти группы имеют большую свободу действий.

Примером подобных групп являются так называемые венчурные команды.

В рамках формальной организации, созданной руководством, возникает неформальная организация. Это связано с тем, что люди взаимодействуют в группах и между группами не только по предписанию руководства.

396 2) «соблазнительницы» — токен выступает в организации лишь сексуальным объектом с высоким должностным статусом;

3) «игрушки, талисмана» — не столько лидера, сколько женщины, приносящей удачу;

4) «железной леди» — таким токенам приписывается неженская жесткость, их опасаются и от них держатся на расстоянии.

Однако эти стереотипы постепенно преодолеваются, и в современных организациях все чаще на высокие управленческие позиции выдвигаются женщины. Женщины-лидеры обладают многими мужскими качествами: энергичностью, инициативой, агрессивностью, самоуверенностью, решительностью и др. Однако в руководстве они имеют склонность опираться на консенсус, привлечение сотрудников к участию в решении проблем организации. Они проявляют большую заботу, сочувствие, внимание к людям, чем мужчины. Это помогает сотрудникам видеть, что их личные интересы и интересы компании совпадают. Женщины больше готовы разделить власть, предоставить большую самостоятельность, возможность проявить себя, что повышает чувство собственного достоинства подчиненных. Все эти качества необходимы для эффективного лидерства в современных организациях.

41а 41. Неформальные группы и причины их возникновения. Управление неформальной группой

Неформальная организация — это спонтанно образованная группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. У неформальных организаций, так же как и у формальных, есть иерархия, лидеры, задачи, нормы поведения.

В организации люди выполняют поставленные перед ними задачи, в процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое в свою очередь способствует появлению эмоций — положительных и отрицательных в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. Эмоции, благоприятные или неблагоприятные, могут приводить либо к повышению, либо понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам и другим явлениям, которые немаловажны для оценки деятельности организации. Поэтому, даже если неформальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею необходимо управлять, чтобы она могла достигнуть поставленных целей.

Чтобы обеспечить эффективное взаимодействие между формальной и неформальной группами, можно использовать следующие методы:

- 1) признать существование неформальной организации, отказаться от ее уничтожения, осознать необходимость работы с ней;
- 2) выявить лидеров в каждой неформальной группе, привлекать к процессу принятия решений и учиты-

42а 42. Характеристика групп и их эффективность

Характеристики группы включают ее размер, состав, статус и роли членов группы.

Размер группы. Много теоретиков управления посвятили внимание определению идеального размера группы. Можно сказать, что такой группой будет группа 5—12 человек.

Состав группы. Под составом понимается степень сходства личностей, точек зрения, подходов при решении проблем. Группа должна состоять из непохожих личностей, с разными знаниями, способностями, навыками, образом мышления, чтобы работать с большей эффективностью.

Статус членов группы — это положение, позиция человека в группе. Он может определяться рядом факторов: должностью, расположением кабинета, образованием, социальными талантами, информированностью, накопленным опытом, моральными качествами. Чтобы принимать эффективные решения, необходимо исключить доминирующее влияние членов с более высоким статусом.

Роли членов группы. Роль — это набор правил поведения, ожидаемых от индивида в определенной ситуации. Выделяют две основные направленности ролей для создания эффективной группы: целевые роли, которые направлены на отбор и постановку групповых задач и их выполнение, а также поддерживающие (социальные) роли, которые способствуют активизации деятельности группы. **Целевые роли:**

- 1) инициирование деятельности, т. е. предложение новых решений, идей, поиск новых подходов к их решению;

43а 43. Групповые процессы. Создание команд и управление ими

Групповые процессы включают этапы развития группы, сплоченность, нормы и конфликтность.

Стадии развития группы

Формирование — это стадия ориентации и знакомства. Члены группы оценивают способности друг друга, умение достигать поставленных целей, возможность установления дружеских отношений, приемлемые для остальных типы поведения. Стадия разногласий и противоречий выявляет индивидуальные особенности людей. Они утверждают в своих ролях и осознают, чего от них ожидает команда. Члены могут не соглашаться с пониманием целей группы и способов ее достижения, создавать коалиции с общими интересами.

Достижение нормального состояния. На этой стадии конфликты разрешаются, достигается состояние взаимного признания. **Функционирование.** На этой стадии выполнения работы главным является разрешение проблем и достижение намеченных целей. **Расформирование** имеет место в таких группах, как комитеты, целевые и специальные целевые группы, после выполнения ими своих задач. Внимание уделяется сворачиванию и замедлению групповых процессов.

Сплоченность команды — это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе.

Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является подавление отдельной личностью своих действительных взглядов, отказ от высказывания противоположных точек зрения, чтобы не нарушить гармонию в группе.

44а 44. Преимущества и недостатки работы в командах

Преимущества команд

Присутствие других людей вызывает дополнительную энергию, энтузиазм, что приводит к росту мотивации, производительности и качества труда, раскрытию творческого потенциала работников.

Удовлетворенность членов группы. Именно работа в группе позволяет удовлетворить потребности в причастности, принадлежности, социальном взаимодействии. Расширение рабочих навыков и знаний. Люди, обладающие большим опытом, навыками и секретами мастерства, передают их всем участникам группы, обучают необходимым операциям, работам по выполнению задач группы. Кроме того, командам делегируются полномочия по решению производственных проблем. **Возрастание организационной гибкости.** В командах члены могут выполнять обязанности друг друга.

Недостатки команд

Перераспределение власти. Когда в компании создаются самоуправляемые рабочие команды, основными проигравшими являются менеджеры низшего и среднего звена. Им трудно приспособиться к новой ситуации: они не хотят делиться своими полномочиями, боятся потерять свой статус или даже работу. Некоторые из них не в силах освоить новые навыки, необходимые им для выживания.

Проблема безбилетника. Этот термин относится к члену команды, который пользуется всеми преимуществами членства в команде, но не вносит пропорционального вклада в работу команды, прячется за спины других людей. Иногда это явление называют социальным иждивенчеством. В больших груп-

- 426** 2) поиск информации, необходимой для решения поставленных задач, для разъяснения выдвинутых предложений;
- 3) сбор мнений членов группы, выяснение их отношения к обсуждаемым вопросам. Уяснение их идей, ценностей;
 - 4) обобщение, т. е. увязка различных идей, предложений на решение проблемы и обобщение их в окончательном решении;
 - 5) проработка — разъяснение решения, прогнозирование его судьбы, если оно будет принято;
 - 6) побуждение — стимулирование действий группы, когда интересы и мотивы ее участников угасают.

Менеджерам важно помнить, что эффективные команды должны быть хорошо сбалансированы, иметь людей, выполняющих обе направленности ролей: и на достижение целей, решение производственных проблем, и на создание социального единства.

- 416** вать их мнения, поощрять тех, кто участвует в решении производственных проблем;
- 3) проверять все управленческие действия на их возможное отрицательное влияние на неформальную группу;
 - 4) для ослабления сопротивления переменам привлекать членов группы к принятию управленческих решений;
 - 5) быстро обеспечивать точной информацией, чтобы препятствовать распространению ложных слухов.
- На эффективность работы групп, кроме общеорганизационных факторов, влияют и специфические факторы. Их можно разделить на две группы:
- 1) характеристики группы;
 - 2) групповые процессы.

- 446** пах некоторые люди работают с меньшей отдачей, нежели при индивидуальной работе или в малой группе.

Затраты на координацию — это время и усилия, необходимые для координации действий членов группы, чтобы обеспечить выполнение ее задач. Кроме того, группы должны тратить время и на подготовку к совместной работе, чтобы решить, кто будет выполнять определенные рабочие задания и когда.

Итак, эффективная группа — это такая группа, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера и образом мышления, чьи нормы соответствуют достижению целей организации и созданию высокого морального духа, где хорошо выполняются как целевые, так и социальные роли и где не доминирует высокий статус членов группы.

Высокий моральный дух — это такое психологическое состояние человека, которое побуждает его активно участвовать в работе группы и направлять всю свою энергию на выполнение ее задач.

- 436** В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как не обсуждаются альтернативные предложения и не оценивается вся имеющаяся информация.

Групповые нормы — это общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы. Только выполнение этих норм позволяет рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Групповые нормы могут быть как положительными, так и отрицательными.

Положительные нормы поддерживают цели организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей.

Положительные групповые нормы:

- 1) гордость за организацию;
- 2) стремление к наивысшим результатам;
- 3) прибыльность;
- 4) ориентация на клиента;
- 5) коллективный труд и взаимопомощь;
- 6) непрерывное развитие персонала;
- 7) профессиональная подготовка кадров;
- 8) управление карьерой работников;
- 9) поощрение нововведений;
- 10) уважительное, доброе отношение друг к другу;
- 11) интерес к мнению коллег;
- 12) забота о людях со стороны руководства.

45a 45. Природа и типы конфликтов в организации Конфликт — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей. Конфликт — это такое взаимодействие между субъектами, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок). Конфликт — это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которыми могут быть как конкретные лица, группы, так и организации в целом, причем это несогласие между сторонами приводит к тому, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны. Позитивные функции конфликта. 1. Разрядка напряженности между сторонами. 2. Сплочение коллектива перед внешним врагом. Широко известно, что дружить легче против кого-то. 3. Несомненно, внешний враг может помочь усилению консолидации членов группы. 4. Получение новой информации об оппоненте и окружающей социальной среде. 5. Большая расположенность к сотрудничеству в будущем. 6. Снятие синдрома покорности у подчиненных. Негативные функции конфликта. 1. Большие эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте. 2. Рост неудовлетворенности, плохое моральное состояние.	46a 46. Причины и последствия конфликтов Межгрупповой конфликт — это противостояние двух или более групп в организации. Такое противостояние может иметь, во-первых, профессионально-производственную основу. Примерами данного конфликта могут служить конфликты между различными функциональными подразделениями — конструкторским отделом и отделами маркетинга и производственным; между руководителями разных уровней управления; между штабным и линейным руководством. Основными причинами конфликтов являются: 1) ограниченность ресурсов, подлежащих распределению; 2) взаимозависимость заданий, неверное распределение полномочий и ответственности; 3) плохие коммуникации; 4) различия в целях, ценностях, манере поведения, методах работы; 5) психологическая несовместимость; 6) разный уровень образования, непрофессиональность; 7) низкий уровень исполнительской дисциплины; 8) несбывшиеся ожидания; 9) неодинаковый вклад в дело; 10) плохой морально-психологический климат в коллективе; 11) нарушение этических норм (грубость, высокомерие, игнорирование чужого мнения); 12) нарушение трудового законодательства. Управление конфликтом — это целенаправленное воздействие на устранение причин конфликта или на коррекцию поведения участников. Методы управле-
47a 47. Методы разрешения конфликтной ситуации Межличностные методы разрешения конфликтов были предложены К. У. Томасом и Р. Х. Киллменом в 1972 г. Они выделили пять методов разрешения конфликтов, представленных в виде матрицы, которая строится на основе двух переменных: интерес к себе и интерес к другим. Интерес измеряется как низкий и высокий. 1. Уклонение, уход от конфликта связан с отсутствием желания кооперироваться с другими или решать самому возникшую проблему, чтобы не попасть в ситуацию, чреватую разногласиями. 2. Принуждение, разрешение конфликта силой характеризуется большой личной вовлеченностью в решение конфликта, но без учета мнений другой стороны. Этот стиль эффективен в ситуациях, где руководитель имеет большую власть над подчиненными, но он подавляет инициативу подчиненных, может вызвать их возмущение, так как не учитывает их точку зрения на возникшую ситуацию. Это стиль типа «выигрыш—проигрыш». 3. Сглаживание. Метод основан на стремлении кооперироваться с другими, учитывать их мнения, но без внесения своего сильного интереса. Этот метод помогает реализовать желания других, сохраняет благоприятный климат в коллективе, подчеркивает общность интересов и принижает их различия. К сожалению, иногда забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Это стиль типа «невыигрыш—выигрыш». 4. Компромисс характеризуется умеренным учетом интересов каждой из сторон. Реализация данного метода связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на уступки, находится	48a 48. Причины стресса и снижение его уровня Стресс (от англ. <i>stress</i> — «напряжение») — состояние напряжения, возникающее под влиянием сильных воздействий. Стресс — это приспособительная реакция, опосредованная индивидуальными различиями и (или) психологическими процессами, которая наступает в результате воздействия окружающей среды, обстоятельств или событий, предъявляющих избыточные психологические и (или) физические требования к человеку. Вызвать стресс могут разные факторы, их можно объединить в две группы: организационные факторы, которые связаны с работой в организации, и личные факторы, связанные с личной жизнью человека, его особенностями. Организационные факторы. 1. Перегрузка или недогрузка работника, которые приводят к накоплению физической и психической усталости, росту неудовлетворенности, ощущению материальных потерь. 2. Динамичность событий, необходимость быстрого принятия решений. 3. Критические обстоятельства или риск при принятии решений. 4. Постоянная спешка. Нередко остановиться, глубоко вникнуть в проблему, принять обоснованное решение, чтобы не возвращаться к одному и тому же вопросу. Отсюда — недовольство собой, раздражение. 5. Противоречивые или неопределенные требования со стороны руководителя или разных руководителей. 6. Несоответствие норм и ценностей личности нормам и ценностям группы, осознание своей несостоятельности.

466 ния и разрешения конфликтов делятся на три группы: внутриличностные; структурные и межличностные.

Структурные методы изменяют структуру заданий работникам или структуру организации. К структурным методам разрешения конфликтов относятся следующие.

1. Разъяснение требований к работе.
2. Использование координационных и интеграционных механизмов, которые улучшают согласованность между подразделениями и отдельными людьми.
3. Постановка общеорганизационных целей.
4. Использование системы вознаграждений для поощрения поведения, направленного на избежание негативных последствий конфликтов. К таким формам стимулирования труда относятся следующие:
 - 1) реконструкция процесса труда;
 - 2) участие в принятии решений;
 - 3) развитие чувства сопричастности;
 - 4) гибкий рабочий день.

456 3. Снижение производительности труда, рост текучести кадров.

4. Представление о второй стороне как о враге.
5. Уменьшение сотрудничества после завершения конфликта.
6. Сложное восстановление деловых отношений («шлейф» конфликта).
7. Усиление тенденции к авторитарному руководству.

В конфликте можно выделить следующие **компоненты**:

- 1) участники (оппоненты) с их несовпадающими целями;
- 2) посредник (может отсутствовать);
- 3) объект (предмет конфликта);
- 4) предконфликтная ситуация;
- 5) инцидент;
- 6) конфликтные действия оппонентов;
- 7) фаза конфликта;
- 8) меры по разрешению конфликта;
- 9) завершение конфликта.

Классификация конфликтов

Внутриличностный конфликт — это столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более людей. **Конфликт между личностью и группой**:

Примером подобного конфликта является конфликт между руководителем и группой или конфликт между группой и ее новым членом.

Внутригрупповой конфликт представляет собой столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на результаты работы группы в целом.

486 7. Неинтересная, рутинная работа, отсутствие перспектив. Отсюда — чувство ненужности, невозможности реализовать свой производственный и творческий потенциал.

8. Крупные изменения на работе, в организации.
9. Плохие условия работы: шум, низкое освещение, духота, отклонения в температурном режиме.

Личностные факторы.

1. Смерть близких.
2. Развод.
3. Увольнение с работы.
4. Неудачи близких людей.
5. Вступление в брак.
6. Появление нового члена семьи.
7. Уход на пенсию и другие.

Избежать или понизить уровень стресса помогает самоменеджмент, рациональное использование своего времени. Необходимо умение доказывать руководителю свое мнение относительно вашей нагрузки, противоречивых требований, содержания работы. И, конечно же, необходимо уметь отдыхать, восстанавливать силы, вести здоровый образ жизни, поддерживать хорошую физическую форму. Устойчивость организма к стрессам повышает регулярное и полноценное питание, витамины, фитопрепараты, пищевые добавки, занятия спортом, дыхательной гимнастикой, медитацией.

476 некий средний путь взаимодействия оппонентов, более или менее удовлетворяющий обоих. Однако возникает опасность уступки по принципиальным вопросам, тогда компромиссное решение не разрешит конфликтную ситуацию эффективным способом. При компромиссе нет взаимной удовлетворенности сторон, но нет и неудовлетворенности. Это стиль типа «невыигрыш—непроигрыш».

5. Сотрудничество основано на признании различий во мнениях оппонентов и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти приемлемые для обеих сторон методы решения проблемы. В данном случае идет поиск наилучшего варианта решения конфликтной ситуации. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Алан Филлих предложил следующую методику разрешения конфликта через сотрудничество:

- 1) определите проблему в категориях целей, а не решений;
- 2) после того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон;
- 3) сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- 4) создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;
- 5) во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

49a 49. Типы организационных изменений Все изменения в организации можно свести к двум типам: операционным изменениям, связанным с улучшением производственных процессов, процедур, и к трансформационным изменениям, направленным на обновление организации в целом, переориентацию ее функционирования. Основные типы изменений — это изменения миссии и целей, стратегии, технологии, структуры, продукта, людей и культуры. Существуют плановые и стихийные изменения. Первые осуществляются в соответствии с разработанной стратегией, планом. Цель таких планов — подготовить организацию к возможным изменениям среды, противостоять неблагоприятным воздействиям случайных факторов. Стихийные (реактивные) изменения — это непредусмотренные ответные действия организации на непредвиденные обстоятельства по мере их возникновения. Часто после таких перемен потребность в управляемых изменениях возрастает. Воздействие внешней среды, появление возможностей и угроз развитию организации связано с изменением любого из ее факторов прямого или косвенного воздействия. Внутренние воздействия, требующие изменений, связаны с производственной деятельностью организации, ее целями и возможностями их достижения. Сопоставление внешних и внутренних импульсов, осознание несоответствия между средой и организацией, существующим и необходимым уровнями производительности, эффективности и качества приводят к пониманию необходимости перемен. После осознания необходимости реорга-	50a 50. Концепция организационного развития Современная организация должна быть готова к восприятию непрерывных изменений, поэтому руководство при проектировании и управлении организацией должно встроить в нее эту восприимчивость. Осознание данного процесса привело к созданию концепции организационного развития (ОР). Концепция возникла в конце 1960-х годов. Она подчеркивает необходимость систематического обследования организации, планирования и реализации непрерывных организационных изменений. Организационное развитие — это современная концепция непрерывных плановых изменений в организации, которая использует знания поведенческих наук для улучшения морально-психологического климата в организации и повышения ее эффективности посредством развития способности адаптации к изменениям внешней среды, навыков решения возникающих проблем, совершенствования внутренних взаимоотношений. Концепция ОР в основном сфокусирована на людях, с которыми связаны основные трудности при осуществлении изменений из-за их непредвиденных реакций на организационные перемены. Чтобы процесс изменений был успешным, ему должны предшествовать и сопутствовать определенные действия, мероприятия по организационному развитию. К наиболее распространенным мероприятиям по ОР относятся: 1) диагностика — систематический сбор информации о состоянии организации при помощи интервью, анкетирования, совещаний, наблюдений, работы с документами организации. На основе этой ин-
51a 51. Изменение места управления человеческими ресурсами в организации Функция управления в последнее время приобретает все большее значение, поскольку эффективность организации, ее конкурентные преимущества зависят от эффективности использования ее главного ресурса — человека. Усложняется функция управления человеческими ресурсами, изменяется роль и место руководителя кадровой службы организации. На рубеже XIX—XX в. и вплоть до 20-х гг. XX вв. действия в области управления ЧР ограничивались созданием дисциплинарных систем, подготовкой и стимулированием персонала, так как основной заботой управления в этот период была задача повышения производительности труда отдельного рабочего и эффективности производства в целом. В 50—60-е гг. XX в. главной заботой управления становится создание «человеческих отношений» в организации, поэтому основными действиями в области управления ЧР являются создание благоприятного климата в коллективе, налаживание группового сотрудничества, а для этого осуществляется подготовка менеджеров в плане воспитания чуткости, деликатности, тактичности. В 60—70-е гг. на первый план выходит проблема «участия». Проблема «участия» требовала высококвалифицированных работников, что привело к разработке программ обучения, переквалификации и развития персонала. В 70—80-е гг. главная задача управления ЧР — бросить вызов подчиненным, которые нуждаются в сложной творческой работе. В этот период разрабаты-	52a 52. Цели и функции управления. Стратегическая и оперативная роли управления Управление человеческими ресурсами — это проектирование формальных систем организации, которые обеспечивают эффективное использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения организационных целей. Человеческие ресурсы представляют собой совокупность знаний, опыта, навыков, способностей, контактов и мудрости людей, работающих в организации. Конечная цель управления ЧР совпадает с конечной целью организации в целом. Это обеспечение стабильного функционирования и устойчивого развития организации в долгосрочной перспективе. Непосредственной целью управления ЧР является обеспечение предприятия необходимым персоналом, создание сплоченного эффективно работающего коллектива, способного достичь запланированных целей. Управление ЧР выполняет две роли в организации: стратегическую и оперативную. Стратегическая роль — глобальная, долгосрочная, инновационная. Она исходит из того, что ключевым ресурсом организации становятся люди, и именно с этим ресурсом связываются конкурентные преимущества организации, если им правильно управлять. Эта роль реализуется через такие виды деятельности, как планирование ЧР; разработка правовых проблем, связанных с управлением людьми; изучение тенденций изменения рабочей силы; решение проблем слияний и приобретений; содействие реструктуризации и сокращению размеров предприятий; управление вознаграждениями. Стратегическое управление ЧР обеспечивает организа-

506 формации разрабатываются планы будущих изменений, обновления организации;

- 2) обучение и повышение квалификации. Эти процессы касаются как профессиональных навыков, умений, так и навыков социального взаимодействия;
- 3) создание команд и специальных групп, которые способствуют активному взаимодействию, сотрудничеству и сплоченности ее членов и повышению эффективности организации в целом;
- 4) межгрупповое взаимодействие. Речь идет о неформальных встречах и семинарах по эффективному взаимодействию групп и отделов, призванных выполнять совместные рабочие задания. Акцент делается на умении разрешать конфликты, улучшать координацию и совершенствовать методы совместной деятельности;
- 5) меры по изменению организационной и производственной структуры;
- 6) консультирование. Консультанты по ОР призваны оказать помощь руководству компании в осознании особенностей человеческих взаимоотношений внутри организации и управления ими, оценивать их с позиций культурных ценностей, лидерства, коммуникаций, внутригруппового и межгруппового сотрудничества.

526 цию стратегией планового развития человеческих ресурсов, что позволяет иметь обученный персонал в соответствии с потребностями организации.

Оперативная роль в большей степени соответствует традиционному взгляду на управление ЧР. Это административная, краткосрочная роль, связанная с разнообразной текущей деятельностью по управлению людьми и направленная на реализацию разработанных стратегий. Эта роль реализуется через следующие виды деятельности: набор и отбор персонала для заполнения имеющихся вакансий; осуществление профессиональной и социальной ориентации и адаптации; рассмотрение докладов по технике безопасности при несчастных случаях; управление программами дополнительных льгот; создание благоприятных трудовых отношений в коллективе между персоналом и руководством; рассмотрение жалоб; оценка трудовой деятельности.

496 низации наступает третий решающий этап управления изменениями — **иницирование изменений**. Существуют разные способы стимулирования поиска идей. Наиболее эффективны следующие:

- 1) изучение существующего опыта решения аналогичных проблем;
- 2) содействие творчеству, новаторству, проявлению инициативы;
- 3) отстаивание идеи, доведение ее до стадии внедрения;
- 4) создание венчурных команд.

Четвертый этап управления изменениями — **осуществление изменений** предполагает знание причин сопротивления переменам и его умелое преодоление.

Таких причин несколько:

- 1) неопределенность;
- 2) ощущение потерь;
- 3) отсутствие понимания и доверия;
- 4) убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут, не решат существующих проблем, а может быть принесут с собой новые;
- 5) разные оценки и цели;
- 6) отсутствие необходимых навыков, умений, чтобы справиться с изменениями;
- 7) встроенные элементы сопротивления переменам: существующие правила, процедуры, политики, нормы, рабочие методы, традиции, философия высшего руководства.

516 ваются программы обогащения труда, создания специализированных и венчурных команд.

В 80—90-е гг. возникает проблема сокращения рабочих мест, вытеснения работников в результате экономических спадов, технологических сдвигов, международной конкуренции. Понадобились меры по смягчению стресса, связанного с потерей рабочего места: различные компенсации, специальные семинары для увольняемых работников, «ранний уход на пенсию», а также разработка программ переподготовки, ориентации работников в новой сфере экономики.

В 1990—2000 гг. главной проблемой становятся изменения в рабочей силе и ее дефициты. На первый план выходят такие функции управления, как стратегическое управление ЧР, реализация прав служащих, их развитие, гибкие рабочие расписания и льготы, а также компьютеризация.

В России функцию управления персоналом на протяжении всей истории социалистического государства выполняли органы по трудоустройству населения и кадровые службы предприятий. Они занимались решением единой государственной задачи — обеспечением отраслей народного хозяйства необходимыми кадрами, а также реализацией права граждан на труд. Неотложной задачей большинства предприятий является перестройка и повышение роли кадровых служб, создание отделов управления ЧР, что вызвано изменением экономических и социальных условий функционирования предприятий.

53a 53. Этапы управления Деятельность кадровых служб многих организаций и по сей день ограничивается в основном решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации. Поэтому эти службы не отвечают новым требованиям кадровой политики, новым функциям управления ЧР. Отсутствует единая система управления ЧР, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами. Отметим этапы управления ЧР. 1. Планирование ЧР — разработка плана удовлетворения будущих потребностей в человеческих ресурсах. 2. Набор персонала — создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям. 3. Отбор — оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора. 4. Определение заработной платы и дополнительных льгот в целях привлечения, найма, мотивации и удержания необходимых работников. 5. Профессиональная ориентация и социальная адаптация — введение нанятых работников в организацию, развитие у них понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает признание. 6. Обучение — разработка и осуществление программ обучения трудовым навыкам, необходимым для эффективного выполнения работы. 7. Оценка трудовой деятельности — разработка методов оценки деятельности и доведение их до работников.	54a 54. Привлечение эффективной рабочей силы Планирование ЧР включает три этапа: 1) определение будущих потребностей предприятия в рабочей силе, вытекающих из планов производства, прогнозов сбыта, общей стратегии предприятия; 2) оценка сильных и слабых сторон имеющихся трудовых ресурсов, анализ их соответствия изменившимся потребностям предприятия; 3) разработка программ удовлетворения будущих потребностей предприятия в ЧР. Набор и отбор персонала направлены на поиск подходящего человека для выполнения определенной работы. Современный процесс отбора рассматривается как процесс обеспечения соответствия между кандидатом и организацией и между кандидатом и работой. Требования и ценности организации и кандидата должны совпадать. Для этого необходимо иметь точные представления о содержании и характере работы, квалификации и качествах претендента, которые требуются для ее выполнения. Сбор информации осуществляется по следующим направлениям: 1) трудовые действия для выполнения данной работы и требуемое поведение; 2) взаимодействие с другими людьми; 3) стандарты выполнения; 4) используемые машины и оборудование; 5) рабочие условия; 6) получаемое руководство, полномочия и ответственность; 7) необходимые знания, навыки и способности; 8) минимальные требования, которым должен удовлетворять претендент, так как не во всех случаях удастся отобрать идеального кандидата.
55a 55. Понятие контроля, его цели и области Контроль — это наблюдение и регулирование процессов и деятельности людей в организации для достижения запланированных целей. Цель контроля — обеспечить менеджеров информацией для оценки выполнения запланированных показателей деятельности организации и соответствия разработанным планам в определенный период времени. Управление, а значит и контроль включают в себя распределение и комбинирование следующих основных ресурсов организации: материальных, человеческих, финансовых и информационных. Контроль материальных ресурсов включает контроль запасов сырья, материалов, незавершенного производства и готовой продукции на складе организации и в торговле. Однако запасы должны быть достаточными, чтобы обеспечить непрерывность производства и реализации продукции. Кроме того, контроль материальных ресурсов включает контроль качества продукции и технических характеристик оборудования. Контроль человеческих ресурсов включает оценку и контроль качества отбора, распределения работников в организации, их подготовку и развитие, оценку деятельности и ее результатов, уровни вознаграждения персонала и его справедливость. Контроль информационных ресурсов включает маркетинговые прогнозы и прогнозы продаж, производственные планы, анализ внешней среды, экономические прогнозы и публичных релейшнз.	56a 56. Этапы процесса контроля. Формы оперативного контроля Независимо от типов и количества контрольных систем, необходимых организации, существует четыре основных этапа любого процесса контроля. Первый этап в контрольном процессе — установление стандартов. Стандарт — это эталон, норма, требование, контрольная цифра, с которыми сравниваются результаты деятельности людей и организации в целом. Они должны разрабатываться на основе целей и задач организации. В более широком понимании стандарты отражают организационную стратегию. Второй этап в процессе контроля — измерение фактических результатов деятельности контролируемого объекта. На этом этапе необходимо определить качественные и количественные методы измерения. Данная проблема является сложной, так как результаты некоторых видов деятельности, например управленческой, не поддаются непосредственному измерению. Третий этап — сравнение фактических результатов и стандартов, разработанных на первом этапе. Достигнутые результаты могут превышать, быть ниже или соответствовать разработанным стандартам. Прежде чем предпринимать корректирующие действия, необходимо решить, какое расхождение со стандартами допустимо, а какое требует устранения. Заключительный этап в контролирующем процессе — оценка результатов и осуществление корректирующих действий. На этом этапе руководствуются сравнением, сделанным на предыдущем этапе. После оценки возможны три варианта действий.

546 Основной формой привлечения нужных специалистов и квалифицированных рабочих должны стать договоры с учебными заведениями.

Содержание вопросов для анкетирования или заполнения личного листа по учету кадров должно содержать следующие сведения:

- 1) индивидуальная информация (имя, адрес, возраст, семейное положение, жилищные условия);
- 2) образование;
- 3) карьера (предыдущие места работы, уровень заработной платы);
- 4) интересы и хобби в свободное время;
- 5) сведения о том, почему кандидат хочет получить именно эту работу;

Собеседования повышает заранее составленный структурированный перечень вопросов.

1. Физические характеристики (здоровье, внешность, манеры).

2. Образование и опыт предыдущей работы (подробно).

3. Интеллект (общий кругозор, способность схватывать суть проблемы, реакция).

4. Способность к физическому труду, устной речи, счету.

5. Интересы, хобби, которые могут характеризовать личность кандидата.

Тесты — один из наиболее надежных методов отбора подходящих людей для занятия определенной должности. Основная характеристика тестов — самостоятельное выполнение кандидатом определенных заданий с последующей их оценкой.

566 1. Поддержание существующего положения, когда достигнутые показатели соответствуют стандартам или отклонение от них допустимо.

2. Исправление отклонения фактических результатов от стандарта.

3. Изменение стандартов, которые могут быть либо слишком высокими, либо слишком низкими.

Формами оперативного контроля являются предварительный, текущий и заключительный контроль.

Предварительный контроль отслеживает качество и количество ресурсов на входе в организацию, перед тем как они станут частью производственной системы.

Текущий контроль осуществляется в течение процесса преобразования ресурсов, которые организация имеет на входе, в продукты, которые она имеет на выходе.

Заключительный контроль сфокусирован на выходах организации, здесь проверяются результаты деятельности организации после завершения производственного процесса. Заключительный контроль в основном не столь эффективен, как первые две формы контроля, так как осуществляется после того, как получен конечный результат. Однако он обеспечивает менеджеров важной информацией для будущего планирования и создает базу для вознаграждения работников.

536 8. Повышение, понижение, перевод, увольнение — разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта через ротацию.

9. Подготовка руководящих кадров, управление карьерой — разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководителей.

556 **Финансовые ресурсы** находятся в центре рисунка, так как все перечисленные ресурсы имеют стоимостную оценку, в связи с чем финансовые ресурсы взаимосвязаны с контролем за ними. Финансовые ресурсы — это денежные средства организации, которые формируются при ее образовании и пополняются в результате производственно-хозяйственной деятельности за счет реализации товаров и услуг, вывешенного имущества, а также путем привлечения внешних источников финансирования. Они обеспечивают движение и использование всех других ресурсов в организации.

Финансовых ресурсов должно быть достаточно, чтобы обеспечить текущее функционирование и устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе.

Уровневый подход к классификации контроля выделяет три вида контроля: производственный, организационный и стратегический.

Производственный (операционный) контроль фокусируется на одной или нескольких производственных системах в организации. Контроль качества — один из видов производственного контроля.

Организационный контроль связан с функционированием организации в целом. Он регулирует ее деятельность в соответствии с целями, планами и нормативными показателями.

Стратегический контроль отслеживает процесс адаптации организации к внешней среде, поддерживает баланс в системе «организация—среда» и способствует достижению миссии и стратегических целей организации.

Дорофеева Л. И.

МЕНЕДЖМЕНТ

шпаргалка

Зав.редакцией: *Грама М. Н.*

Редактор: *Анохина Я. С.*

ООО «Издательство «Эксмо»
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел.: 411-68-86, 956-39-21
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Формат 60×90 1/16.